

332.1
MATH
5 C1

**STRATEGI BRI UNIT SEBAGAI
LEMBAGA PERANTARA KEUANGAN MIKRO**
[STUDI TERAPAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
AREA MIKRO SALATIGA]



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

Nama : M a h a d i
N I M : C4A098190

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**



Sertifikat

Saya, Mahadi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Mahadi

April 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**STRATEGI BRI UNIT SEBAGAI
LEMBAGA PERANTARA KEUANGAN MIKRO**

**[STUDI TERAPAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
AREA MIKRO SALATIGA]**

yang disusun oleh Mahadi, NIM. C4A098190
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal April 2001 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Miyasto

Drs. Syuhada Sofyan. MSIE

Semarang, April 2001.
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO / PERSEMBAHAN

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan),
Kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.
Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.
(Q.S.Alam Nasyrah, 6 – 8)

Kupersembahkan untuk :

Alm.Ayahanda H.Sd.Mahyudin

Ibunda Hj.Nurdeli

Istriku Ir.Eldini A Indasyah

ABSTRACT

BRI Unit as the Institute of Micro finance agent, first with President Instruction number 4th 1973 about Village Unit, where BRI Unit gave task as credit Bimas package distributor. After it works along 10 years, together with deregulation wisdom – Perbankan 1 June 1983, the government stop credit Bimas package. Absolutely this thing become the hard obstacles to BRI Unit, because beside the credit liquidity aid stop, it was too late because there are many BRI Unit offices have been built and many employee recruit. With alternatif choices who have similar difficulties, is closing BRI Unit by stop all BRI Unit employee as the consequence (± 14.000 employee), or keep BRI Unit activity to serve the small labor society, with a lot enough fee as the risk.

By differentiate consideration, there is BRI Unit power (is the pioneer bank since 1973, with spread and known link work) with BRI Unit opportunity (small labor society is government program, small business market potencial which is still open, unready competitor bank, the loyal small labor society to BRI Unit and as market leader more understand specifcly), BRI management bravely decided to keep continue BRI Unit operational. The consistency of this decision, BRI Unit have to fixed become autonomous (grow and expand). On the other hand funding for small industrialist must be brought a benefit. How BRI Unit initiative to reach its, Doing the research with strategic testing of BRI Unit. By doing analized the data, infact the strategic of BRI Unit significance influenced as the institute of micro finance agent.

By implemented the strategic Accesibility, Simplicity, Sustainability, Non-Subsidized, Demand Driven, Transparancy, in fact BRI Unit works to show a proud of work. Since 1984 until end of June 2000 have been channelled credit Rp 42,929 quintillion to 24.876.463 borrowers. In June 2000, noted down credit Rp 6,713 quintillion to 2.627 210 borrowers. The other success evidence is return degree indicator which is provement by Kupedes delayed to outstanding credit is only 2,99 %. The fund resource side in the form of public savings shape likes Simpedes, Simaskot, Tabanasbri, Deposito and Giro BRI until June 2000 reach Rp 18,055 quintillion, with 24.883 savings, while since 1985 R/L BRI Unit side (2 years after repairing) getprofit increase from year to year.

The above true statement definite showing that by implemented the right strategic in reality BRI Unit have a role as the qutonomous Institut of Mikro finance agent (grow and expand) and until able to change BRI Unit image which was identical with subsidy. The BRI Unit successful ought to become sample.

ABSTRAKSI

BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro, bermula dengan Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 1973 tentang Unit Desa, di mana BRI Unit ditugaskan menjadi penyalur paket kredit Bimas. Setelah berlangsung selama 10 tahun, seiring kebijakan deregulasi perbankan 1 Juni 1983, pemerintah menghentikan paket kredit Bimas. Hal ini tentu menjadi kendala yang berat bagi BRI Unit, karena selain dihentikannya bantuan kredit likuiditas, juga sudah terlanjur banyak kantor BRI Unit yang telah dibangun dan tidak sedikit karyawan yang telah direkrut. Dengan alternatif pilihan yang sama sulitnya, yaitu menutup BRI Unit (\pm 3.600 kantor) dengan konsekuensi memberhentikan semua karyawan BRI Unit yang ada (\pm 14.000 karyawan), atau meneruskan kegiatan BRI Unit memberikan pelayanan kepada masyarakat usaha kecil, dengan resiko biaya yang cukup besar.

Dengan berbagai pertimbangan, diantaranya kekuatan-kekuatan BRI Unit (merupakan Bank Pionir sejak tahun 1973, jaringan kerja yang tersebar dan sudah mengakar) serta peluang-peluang BRI Unit (masyarakat usaha kecil merupakan program pemerintah, potensi pasar bisnis kecil yang masih terbuka, bank pesaing belum siap, masyarakat usaha kecil loyal pada keberadaan BRI Unit dan sebagai Market Leader lebih memahami seluk beluk pasar dengan baik), manajemen BRI mengambil keputusan yang cukup berani yaitu tetap meneruskan operasional BRI Unit. Konsekuensi dari keputusan tersebut, BRI Unit tentu harus dibenahi agar dapat mandiri (tumbuh dan berkembang). Dengan kata lain pembiayaan yang dilakukan terhadap pengusaha kecil harus mendatangkan keuntungan. Bagaimana upaya BRI Unit dalam mencapainya, dilakukan penelitian, dengan menguji upaya/strategi BRI Unit tersebut.

Hasil dari penganalisisaan data penelitian, ternyata menunjukkan bahwa strategi BRI Unit tersebut signifikan mempengaruhinya sebagai lembaga perantara keuangan Mikro. Dengan mengimplementasikan strategi Accessibility, Simplicity, Sustainability, Non-Subsidized, Demand Driven dan Transparency, ternyata BRI Unit berhasil menunjukkan kinerja yang pantas untuk dibanggakan. Sejak tahun 1984 sampai dengan akhir Juni 2000 telah disalurkan kredit Rp. 42,929 trilyun, kepada 24.876.463 orang peminjam. Pada posisi Juni 2000, tercatat kredit disalurkan Rp. 6,713 trilyun, kepada 2.627.210 orang peminjam. Keberhasilan lainnya adalah indikator tingkat pengembalian yang dinyatakan dengan tunggakan kupedes terhadap outstanding kredit yaitu hanya 2,99 %. Dari sisi sumber dana berupa simpanan masyarakat dalam bentuk Simpedes, Simaskot, Tabanasbri, Deposito dan Giro BRI sampai dengan Juni 2000 mencapai Rp. 18,055 trilyun, dengan jumlah penyimpan 24.883.108 orang, sedang dari sisi Rugi/Laba BRI Unit sejak tahun 1985 (2 tahun setelah dilakukan pembenahan) terus menghasilkan laba yang makin meningkat dari tahun ke tahun.

Kenyataan tersebut di atas jelas menunjukkan bahwa dengan mengimplementasikan strategi yang tepat, BRI Unit sebenarnya mampu berperan sebagai lembaga perantara keuangan Mikro yang mandiri (tumbuh dan berkembang), sehingga dapat mengubah wajah BRI Unit yang sebelumnya identik dengan subsidi. Keberhasilan BRI Unit ini kiranya patut dijadikan percontohan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah hirobbil Allamin, penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Illahi Robbi yang telah memberikan rahman dan rahimnya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Direksi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dan Bapak Iman Sudirman, kepala Divisi MSDM yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengikuti Program Pasca Sarjana Stratum II, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Kepada Ketua Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis dalam mengikuti Program Pasca Sarjana program studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.

Rasa hormat dan terima kasih yang tidak terhingga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Miyasto selaku Pembimbing I dan Drs.Syuhada Sofyan,MSIE selaku Pembimbing II, yang telah dengan tulus dan penuh kesabaran memberi bimbingan serta menerima konsultasi setiap saat di sela-sela waktu kesibukannya.

Terima kasih yang sebesar-besarnya, penulis sampaikan kepada Bapak/Ibu Staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro yang telah banyak membekali pengetahuan kepada penulis, serta kepada jajaran pengelola program Studi Magister Manajemen, Deputi Akademik, keuangan dan Staf yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama menempuh studi ini.

Kepada teman-teman Angkatan X/sore, penulis mengucapkan banyak terima kasih karena telah bersama-sama berdiskusi dalam pembahasan berbagai topik pembelajaran pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, penulis sampaikan pula kepada Pemimpin Sub Area Mikro Salatiga, Ungaran, Boyolali dan Kepala Unit BRI A.Yani, Bandarjo dan Karanggeneng beserta seluruh staf yang telah membantu dalam pengadaan referensi yang diperlukan dalam penulisan ini.

Secara khusus, ucapan terima kasih yang tak terhingga, penulis sampaikan kepada Sdri. Palupi Rahayu Sri Wigati yang telah dengan sabar dan tekun sangat banyak membantu proses penyelesaian penulisan ini.

Persembahkan hormat, penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga penulis haturkan kepada Alm.Ayahanda H. Sd.Mahyudin dan Ibunda Hj.Nurdeli yang telah dengan kasih sayang mengasuh dan mendidik penulis, semoga dapat ikut merasakan kebahagiaan ini.

Persembahkan khusus, kepada istri penulis Ir. Eldini Andrasita Indasyah, yang dengan penuh kesetiaan, kesabaran dan pengertian yang dalam, penulis menyampaikan rasa cinta dan kasih sayang setulus-tulusnya.

Akhirnya, mudah mudahan tesis ini dapat bermanfaat bagi Ilmu manajemen, secara khusus bagi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmah dan hidayah-NYA kepada kita semua.

Semarang, April 2001

Penulis

DAFTAR ISI

Pernyataan Keaslian Tesis	i
Pengesahan Tesis	ii
Motto/Persembahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Bab I Pendahuluan	1
I.1. Latar Belakang Penelitian	1
I.2. Perumusan Masalah	5
I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
I.4. Sistematika	6
Bab II Landasan teoritis dan Pengembangan Model	8
II.1. Fenomena Lembaga Perantara Keuangan Mikro	8
II.2. BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro	9
A. Era Bimas (Inpres'73)	9
B. Era Deregulasi (Pakjun'83)	15
II.3. Penelitian Terdahulu	20
II.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	22
II.5. Hipotesis	22
Bab III Metodologi	24
III.1. Metode Pengumpulan Data	24
III.2. Populasi dan Sampel	25
III.3. Tehnik Analisis Data	27
III.4. Definisi Operasional	29
III.5. Keterbatasan Asumsi-Asumsi Penting	31

Bab IV	Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif	32
	IV.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	32
	IV.2. Data Deskriptif	40
Bab V	Hasil Analisis	49
	V.1. Uji Validitas Indikator Empiris	49
	V.2. Analisis Regresi Variabel Penelitian	54
	V.3. Pengujian Hipotesis	55
	V.4. Regresi Hasil Penelitian	56
Bab VI	Kesimpulan dan Saran	58
	VI.1. Kesimpulan	58
	VI.2. Saran	61
	Daftar Referensi	63
	Daftar Riwayat hidup	67
	Lampiran-lampiran	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perkembangan Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)	3
Tabel 2	Perkembangan Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) berdasarkan Chart Account dan Operasional	4
Tabel 3	Kinerja Laba/Rugi BRI	4
Tabel 4	Perkembangan Usaha Program Kredit Bimas	11
Tabel 5	Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Salatiga	25
Tabel 6	Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Ungaran	26
Tabel 7	Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Boyolali	26
Tabel 8	BRI Unit Sampel Se-Area Mikro Salatiga	27
Tabel 9	Jumlah Responden Nasabah BRI Unit se-Area Mikro Salatiga	27
Tabel 10	Jumlah SDM Area Mikro BRI Salatiga	41
Tabel 11	Wilayah Kerja Area Mikro BRI Salatiga	43
Tabel 12	Perkembangan Simpanan Masyarakat Area Mikro BRI Salatiga	44
Tabel 13	Perkembangan Penyimpan Area Mikro BRI Salatiga	45
Tabel 14	Perkembangan Kupedes Area Mikro BRI Salatiga	46
Tabel 15	Perkembangan Peminjam Area Mikro BRI Salatiga	47
Tabel 16	Komputasi Data Accessibility	49
Tabel 17	Komputasi Data Simplicity	50
Tabel 18	Komputasi Data Sustainability	51
Tabel 19	Komputasi Data Non-Subsidized	52
Tabel 20	Komputasi Data Demand Driven	53
Tabel 21	Komputasi Data Transparency	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Struktur Organisasi BRI Unit	36
Gambar 2	Struktur Organisasi SBU Mikro Banking Level Operasional	37

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi Induk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	71
Lampiran 2	Struktur Organisasi Kanwil Ritel dan Mikro	72
Lampiran 3	Struktur Organisasi Kantor Cabang dan Area Mikro	73
Lampiran 4	Struktur Organisasi BRI Area Mikro Salatiga	74
Lampiran 5	Wilayah kerja Area Mikro Salatiga	
	5.a. Kotamadya Salatiga	75
	5.b. Kabupaten Semarang	76
	5.c. Kabupaten Boyolali	77
Lampiran 6	Quesioner untuk Pejabat BRI Unit	78
Lampiran 7	Quesioner untuk Nasabah BRI Unit	85
Lampiran 8	Print Out Analisis Validitas Tes	92
Lampiran 9	Print Out Multiple Regresion (I)	95
Lampiran 10	Print Out Multiple Regresion (II)	97
Lampiran 11	Print Out Tabulasi Data Respondens	100

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Pengembangan Sistem ekonomi kerakyatan merupakan arah Kebijakan pembangunan ekonomi Indonesia. Arah pembangunan ekonomi tersebut ditetapkan sebagai misi bangsa Indonesia guna mewujudkan visi bangsa Indonesia masa depan, yaitu : Pemberdayaan masyarakat dan seluruh kekuatan ekonomi nasional, terutama pengusaha kecil, menengah dan koperasi (GBHN tahun 1999-2004). Namun amanat yang demikian penting, khususnya tentang Pengusaha Kecil dalam Pembangunan Ekonomi tersebut, pada kenyataannya masih menghadapi berbagai kendala. Salah satu yang melekat adalah persoalan pembentukan kapital (permodalan) yang di dalamnya terdapat persoalan kredit dan manajemen dana.

Sektor perbankan yang memiliki peranan cukup strategis dalam permodalan, karena perbankan sebagai penghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat, ternyata belum berperan maksimal dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Pengusaha Kecil. Hal ini dapat dilihat dari alokasi dana yang disalurkan oleh Bank-Bank ke masyarakat serta berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, ternyata belum efektif dan efisien dalam mendorong perbankan untuk lebih memberikan perhatian kepada pengusaha kecil. Realita ini memang merupakan fenomena yang umum, karena pemberian pelayanan kepada pengusaha kecil mengandung permasalahan yang *complicated* serta biaya dan resiko yang relatif lebih tinggi dibanding pelayanan kepada pengusaha menengah dan besar.

UPT-PESTAK PONDOK

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang didirikan 105 tahun yang lalu, tepatnya 16 Desember 1895 oleh Raden Bei Patih Aria Wirjaatmadja di Purwokerto dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*, dalam pengalaman perjalanannya menunjukkan suatu kenyataan yang berbeda dengan realita tersebut. Perbedaan ini cukup menarik, karena PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dalam Anggaran Dasarnya no. 133 tahun 1992 pasal 3 ayat 1 menyatakan : Perseroan ini bertujuan melakukan tugas dan usaha di bidang perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang pelaksanaan pembangunan Nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas Nasional di bidang ekonomi ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Dari Anggaran Dasar PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) tampak bahwa PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) walaupun memberikan pelayanan kepada pengusaha kecil, namun juga menjalankan usaha perbankan lainnya seperti : usaha Devisa, kredit menengah hingga korporasi dan lain sebagainya. Sehingga segmen Bisnis yang dilayani PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) tentu tidak hanya fokus kepada pengusaha kecil saja, tetapi mencakup bisnis retail, menengah dan besar sesuai motto PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) yaitu melayani semua lapisan masyarakat. Segmen bisnis retail dilayani oleh SBU (*Strategy Business Unit*) Retail Banking, bisnis treasury dan International oleh SBU (*Strategy Business Unit*) investment Banking, bisnis menengah dan besar oleh SBU (*Strategy Business Unit*) Medium dan bisnis kecil oleh SBU (*Strategy Business Unit*) Micro Banking. Untuk SBU (*Strategy Business Unit*) Retail Banking, investment Banking dan Medium Banking **Sistem Chart Account dan operasionalnya** di bawah **BRI** sedang SBU Micro Banking di bawah **BRI Unit**.

Di bawah ini dapat dilihat Perkembangan Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak menjadi Perusahaan Perseroan tahun 1992.

Tabel 1 : Perkembangan Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)
(dalam Rp.Milyar)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
Tot.Akt.	25.013	25.031	25.902	28.566	34.411	40.964	34.125	35.655	30.641
Pinjaman	18.323	19.139	19.266	22.561	26.750	31.702	43.416	33.117	25.542
Simpanan	14.036	14.707	14.966	16.087	19.305	25.193	42.727	44.382	46.158
L (R)	57	73	84	176	241	56	(26.551)	(28.171)	(28.697)

* Sumber : *Annual Report* PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).

Dari perkembangan usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero), tampak bahwa sejak tahun 1992 hingga tahun 1996 PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) terus mengalami peningkatan yang menggembirakan baik dari sisi aktiva, pinjaman, simpanan maupun laba perusahaan. Pada tahun 1997, walaupun dari sisi total aktiva, pinjaman dan simpanan terus mengalami peningkatan, namun dari sisi laba tampak penurunan drastis dari 241 M menjadi 56 M. Hal ini sebagaimana diketahui diakibatkan oleh krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997. Dampak krisis tersebut terus berlanjut hingga tahun 2000 yang tentunya berakibat sangat buruk pada kinerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) tahun 1998, 1999 dan Juni 2000.

Jika Perkembangan Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) tersebut ditelusuri berdasarkan *Chart Accountnya* dan operasionalnya, maka dapat diperhatikan pada Tabel 2.

Tabel 2 : Perkembangan Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) berdasarkan Chart Account dan operasional (Dalam Rp.Milyar)

Tahun	Tot.Aktiva		Pinjaman		Simpanan		Laba/Rugi	
	BRI	BRI Unit	BRI	BRI Unit	BRI	BRI Unit	BRI	BRI Unit
1992	21.263	3.750	16.674	1.649	10.637	3.399	(141)	84
1993	20.186	4.845	17.182	1.957	10.382	4.325	(213)	140
1994	19.945	5.957	16.808	2.458	9.734	5.232	(181)	265
1995	21.559	7.007	19.370	3.191	10.071	6.016	(227)	403
1996	26.057	8.354	22.674	4.076	12.213	7.092	(182)	423
1997	30.770	10.194	27.017	4.685	16.356	8.837	(361)	417
1998	16.051	18.074	38.719	4.697	26.581	16.146	(27.265)	714
1999	14.724	20.931	27.160	5.957	27.321	17.061	(29.361)	1.190
6-2000	10.465	20.176	18.829	6.713	28.013	18.055	(29.277)	580

* Sumber : - *Annual Report* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
- Laporan Bulanan Keragaan BRI Unit.

Dari Tabel 2 tampak ada suatu kenyataan yang cukup menarik, di mana BRI Unit yang khusus melayani pengusaha kecil dengan plafond kredit s/d Rp. 25.000.000,- dan tabungan yang relatif kecil ternyata memberi sumbangan yang sangat signifikan terhadap keberadaan dan keberhasilan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) secara keseluruhan dari tahun ke tahun sejak tahun 1992 s/d Juni 2000. Bahkan jika perhatian difokuskan pada kinerja Laba/Rugi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) berdasarkan *Chart Account* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel. 3 : Kinerja Laba/Rugi BRI (dalam Rp.Milyar)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
BRI	(141)	(213)	(181)	(227)	(182)	(361)	(27.265)	(29.367)	(29.277)
BRI Unit	84	140	265	403	423	417	714	1.190	580
L (R)	57	73	84	176	241	56	(26.551)	(28.177)	(28.697)

* Sumber : - *Annual Report* PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)
- Laporan Bulanan Keragaan BRI Unit.

Dari Tabel 3 tampak bahwa sebenarnya tingkat keuntungan/laba PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) merupakan *share* dari BRI Unit (*SBU Micro Banking*) yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Demikian pula di saat krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997 hingga saat ini, BRI Unit tetap eksis dan memberikan sumbangan laba yang makin meningkat.

Memperhatikan kinerja Laba/Rugi BRI Unit dari tahun ke tahun ini, menjadi latar belakang dilakukannya penelitian secara seksama dan mendalam, kenapa dan bagaimana BRI Unit dapat menunjukkan kinerja yang sedemikian fantastik, karena penanganan bisnis lembaga perantara keuangan Mikro cukup pelik dan mengandung permasalahan yang *complicated*.

I.2 Perumusan Masalah.

Permasalahan yang *complicated* serta biaya dan resiko yang lebih tinggi dalam penanganan Lembaga Perantara Keuangan Mikro ini tidak terlepas dari segmen/masyarakat yang dilayani oleh Lembaga Perantara Keuangan Mikro. Demikian pula halnya BRI Unit yang khusus melayani segmen/masyarakat pengusaha kecil, tentu tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan tersebut.

Untuk itu dalam penelitian akan diteliti :

- Bagaimana pola pendekatan *Financial Intermediary* yang diterapkan BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.
- Bagaimana strategi BRI Unit dalam mengoptimalkan kinerjanya (Laba/Rugi) sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.
- Strategi apa yang diperlukan dalam pengembangan BRI Unit.

I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

A. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan :

1. Mengevaluasi operasional BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.
2. Menganalisis strategi BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.
3. Merumuskan strategi pengembangan BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.

B. Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan dapat :

1. Sebagai bahan masukan bagi manajemen BRI dalam pengembangan BRI Unit di masa mendatang.
2. Sebagai bahan/acuan bagi praktisi lembaga perantara keuangan mikro lainnya.
3. Sebagai bahan referensi dalam pengembangan sistem/lembaga keuangan Mikro.

1.4 Sistematika

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi enam Bab, yang terdiri dari :

Bab I : Merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian serta Sistematika Penulisan.

- Bab II : Merupakan landasan teoritis dan Pengembangan Model Penelitian, yang berisi tentang uraian teori yang berhubungan dengan fenomena lembaga perantara keuangan Mikro, BRI Unit sebagai lembaga perantara Keuangan Mikro, Hipotesis (pertanyaan penelitian) dan kerangka pikir dalam mengadakan penelitian serta definisi operasional untuk mempermudah pemahaman.
- Bab III : Merupakan metodologi dalam penelitian, berupa sifat penelitian, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, tehnik analisis yang dipergunakan serta keterbatasan dan asumsi-asumsi penting.
- Bab IV : Merupakan gambaran umum objek penelitian yaitu struktur organisasi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) serta SBU Micro Banking (BRI Unit) dan data deskriptif yaitu struktur organisasi, SDM, wilayah kerja serta perkembangan usaha Area Mikro BRI Salatiga.
- Bab V : Merupakan penganalisaan Data, yang berisi tentang proses, hasil analisis/komputasi data dan pengujian Hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.
- Bab VI : Merupakan kesimpulan dan saran dari tesis, yaitu mengenai hipotesis (pertanyaan penelitian), mengenai masalah penelitian dan saran-saran yang diajukan serta diakhiri dengan yang menjadi harapan penelitian mendatang (future research).

BAB II

LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN MODEL

II.1. Fenomena Lembaga Perantara Keuangan

Permasalahan yang *complicated* serta biaya dan resiko yang lebih tinggi dalam penanganan lembaga perantara keuangan Mikro dibandingkan dengan lembaga perantara keuangan lain tidak terlepas dari segmen/masyarakat yang dilayani oleh Lembaga Perantara Keuangan Mikro. Segmen/masyarakat yang dilayani oleh Lembaga Perantara Keuangan Mikro, kedudukan mereka (pengusaha kecil) susah menentukannya secara teori ekonomi tentang kemajuan zaman (*stufen theorie*) dan susah pula mengaturnya bagi praktek ekonomi (Mohammad Hatta,1933). Pengusaha kecil tersebut secara umum tidak pernah menyatu dengan perekonomian formal (Radius Prawiro, 1998); sehingga menyebabkan perkembangan ekonominya terhambat pada tingkat *subsistensi* saja (Didiek J Rachbini, 1999). Namun karena tidak kurang dari setengah milyar warga masyarakat dunia yang tergolong dalam kelompok berpendapatan rendah, bahkan miskin, aktif mengoperasikan usaha kecil (Nancy Barry, 1995) dan pengusaha kecil tersebut tidak dapat memperoleh bagian yang lebih besar dari hasil kerjanya karena kedudukan ekonominya sangat lemah. Apabila ia dapat memperkuat kedudukannya, maka ia akan memperoleh bagian yang lebih baik dari hasil kerjanya (Muhammad Yunus,1989); maka *many developing countries tried during the 1970's and 1980's to increase the Role of market in the determination of interest rate, the allocation of credit and the overall scale of financial Intermediation* (Michael P Dooley and Donald J. Mathieson, 1987).

II.2. BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro.

A. Era Bimas (Inpres'73)

Pemerintah Indonesia sejak tahapan awal pembangunan ekonomi dengan perantara Bank Indonesia (BI) telah menunjukkan perhatian khusus terhadap lembaga pelaksana Perantara Keuangan (Bank) sektor usaha kecil guna membantu pertumbuhan perusahaan-perusahaan berskala kecil. Perhatian tersebut ditunjukkan terutama melalui penyediaan program Kredit Likuiditas (subsidi) kepada Bank / Lembaga Pelaksana, sehingga Bank/Lembaga pelaksana dapat menawarkan pinjaman kepada pengusaha kecil dengan tingkat bunga yang rendah. Kebijakan pemerintah dalam skema kredit ini cukup sederhana, di mana pengusaha kecil yang berpendapatan rendah menerima kredit dengan bunga rendah. Dengan cara itu, produksi diharapkan meningkat dan pada gilirannya pendapatanpun meningkat. Tentunya dengan persyaratan adanya *Ceteris Paribus*. Landasan teoritis dari pendekatan memompa (*pump priming*) kredit ini berasal dari Hugh T Patrick (1966), bahwa pendirian lembaga-lembaga keuangan akan merupakan dongkrak yang efektif untuk mendorong pembangunan sebelum terbentuk permintaan yang mantap.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan Instruksi Presiden RI No.4 tahun 1973 tanggal 1 Juni 1973 tentang Unit Desa, maka BRI Unit diserahi tanggung jawab mengelola program Bimas (program Intensifikasi). BRI Unit bertindak sebagai penyalur kredit dari pemerintah. Fungsi BRI Unit adalah menyediakan pinjaman jangka pendek kepada para petani peserta intensifikasi

pertanian pangan untuk pembelian pupuk dan pestisida yang diperlukan dan modal kerja untuk membiayai ongkos garap dan pembelian sarana produksi.

Di samping pertanian pangan tersebut, juga berkembang program intensifikasi untuk meningkatkan produksi tanaman keras seperti cengkeh, lada, kopi, karet, kelapa dan lain sebagainya; peternakan, perikanan-perikanan darat, payau dan laut; di mana masing-masing sub sektor tersebut menuntut alokasi kredit produksi sendiri-sendiri. Lama kelamaan kredit masal yang berorientasi pada produksi tersebut bertambah banyak volume dan ragamnya.

Sebagai pelengkap kredit produksi tersebut, untuk membantu pemasaran komoditi-komoditi tertentu seperti padi/palawija, gula tebu, cengkeh disediakan pula kredit *op koop*/kredit pengadaan. Khusus untuk padi/gabah/beras, kredit pengadaan tersebut dikaitkan dengan pemupukan cadangan pangan Nasional yang dikaitkan dengan kegiatan Bulog. Kredit-kredit tersebut diberikan kepada koperasi primer/KUD (Koperasi Unit Desa) yang diharapkan sebagai penunjang kegiatan koperasi/KUD-KUD tersebut untuk mewadahi kegiatan petani. Kegiatan Koperasi/KUD ditingkatkan dengan harapan agar mereka kelak menjadi pemeran utama dalam perekonomian pedesaan. Kredit-kredit masal yang disediakan untuk menunjang intensifikasi, peningkatan produksi komoditi-komoditi tertentu, terutama pangan, gula tebu, yang semula diberikan langsung kepada individu-individu petani melalui unit-unit khusus perbankan, tahap demi tahap mulai disalurkan melalui Koperasi/KUD. Koordinasi dijalankan oleh pemerintah. Dana yang digunakan sepenuhnya berasal dari Bank Sentral dan disediakan dengan

tingkat bunga 3% pertahun, sedang tingkat bunga BRI unit ditetapkan 12% pertahun.

Berkenaan dengan praktek manajemen program Bimas ini, bahkan kadang-kadang sampai kepada menjalankan manajemen program sehari-hari. Dalam perjalanannya dari waktu ke waktu, program ini dibayangi tingkat kinerja yang semakin memburuk.

Di bawah ini dapat dilihat perkembangan usaha program Bimas.

Tabel 4 : Perkembangan usaha program Bimas.

Musim Tanam	Pinjaman		Tunggakan (%)
	Orang (juta)	Rp. (Milyar)	
73	0,5	4,9	6,7
73/74	2,6	31,6	8,5
74	1,0	12,5	10,8
74/75	2,6	40,6	9,1
75	1,0	17,3	15,0
75/76	2,5	55,1	14,0
76	0,9	22,4	22,2
76/77	2,1	48,9	22,0
77	0,6	17,5	39,5
77/78	1,8	44,6	30,1
78	0,6	17,7	35,6
78/79	1,5	42,2	33,0
79	0,4	13,0	32,0
79/80	1,2	36,3	33,0
80	0,4	14,2	37,0
80/81	1,1	35,9	60,0
81	0,6	19,2	39,0
81/82	1,6	37,2	63,0
82	0,7	19,6	41,0
82/83	1,5	36,4	67,0

Sumber : PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Pusat.

Keterangan : Musim Tanam - April s/d September
- Oktober s/d Maret.

Dari tabel di atas, tampak bahwa kinerja program kredit Bimas semakin lama semakin memburuk, baik dari jumlah peminjam (orang), maupun nilai pinjaman (Rupiah) yang semakin menciut. Sedangkan prosentase tunggakan semakin lama semakin membengkak.

Beberapa faktor dalam penyaluran program kredit bersubsidi ini yang menjadi penyebab rendahnya kinerja kredit Bimas, antara lain :

1. Meskipun dasar bagi pemberian kredit adalah perorangan, dalam pelaksanaannya lebih cenderung diberikan untuk memenuhi target pemerintah dan kurang dikaitkan dengan kemampuan peminjam untuk membayar kembali pinjaman yang diterima.
2. Walaupun bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penagihan pinjaman, namun BRI Unit kurang memiliki kebebasan untuk melakukan seleksi terhadap nasabah peminjam. Seleksi nasabah peminjam lebih banyak dilakukan oleh pejabat di Instansi teknis.
3. Produktivitas yang seringkali lebih rendah dari persyaratan yang diperlukan sehingga paket kredit yang diberikan tidak sesuai, sehingga harus menanggung beban biaya yang lebih mahal dari yang seharusnya.
4. Banyaknya penerima kredit bukan hanya dari kalangan yang berhak, tetapi justru dari kalangan / oknum-oknum yang sama sekali tidak ada hubungannya, yang mengakibatkan penyalahgunaan kredit dan mempunyai andil cukup besar terhadap tunggakan kredit.

Dilema rendahnya kolektibilitas pinjaman ini juga dipicu oleh persepsi yang keliru atas kredit bersubsidi, baik oleh lembaga penyalur maupun nasabah penerima. Tidak sedikit yang menganggap program ini bersifat belas kasihan, mengingat tidak adanya penalty bagi nasabah yang menunggak, sedangkan lembaga penyalur langsung mendapat fee tanpa memperhatikan kinerja pengembalian kreditnya. Karenanya menurut Soeksmono Besar Martokoesoemo (1995), program kredit Bimas ini mengandung sejumlah kekurangan-kekurangan :

1. Tingkat bunga pinjaman (12% pertahun) yang disubsidi mengakibatkan bank pelaksana sangat tergantung pada bantuan pemerintah.
2. Kegiatan perkreditan yang bersumber pada dana masyarakat, yaitu pinjaman non program menjadi terabaikan, karena perhatian bank terutama tertuju untuk melayani pemerintah.
3. Biaya investasi untuk mendirikan kantor-kantor BRI Unit berasal dari Anggaran Negara, lebih buruk lagi tidak ada satupun Unit tersebut yang menghasilkan laba.
4. BRI Unit tidak berfungsi sebagai bank atau perantara keuangan, tetapi lebih sebagai suatu badan penyalur dana pemerintah.
5. Program penjadwalan kembali dan penghapusan hutang yang disetujui tim koordinasi Bimas menyebabkan disiplin di kalangan petani rendah, sementara tingkat tunggakan tinggi.
6. BRI Unit dilarang menyimpang dari peraturan umum yang berlaku untuk program kredit ini juga tidak berwenang meningkatkan disiplin para petani yang menunggak.

Karena itu, walaupun tingkat bunga yang disubsidi dapat menurunkan biaya produksi, ia cenderung mengurangi kinerja mekanisme pasar dan oleh karenanya juga berpengaruh buruk terhadap efisiensi dan sikap para wiraswastawan kecil dan koperasi (J. Soedrajat Djiwandono, 1995).

Jadi jika ditelusuri kurangnya mekanisme pasar, ketidak-efisienan Pengembangan BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro pada program Bimas, sebenarnya terletak pada pendekatan yang diterapkan. Padahal studi tentang dinamika kredit pedesaan di lebih dari seratus desa seluruh Indonesia yang dilakukan oleh pusat studi kebijakan dari terapan (CPIS) dan BRI 1982 – 1990, menyimpulkan bahwa :

1. Umumnya penduduk desa merupakan peserta yang berpengalaman dalam berinteraksi dengan pasar yang kompleks.
2. Suku bunga yang ditetapkan lembaga keuangan perbankan pada pasar adalah menarik bila dibandingkan dengan suku bunga di pasar kredit komersial Informal.
3. Terdapat banyak permintaan ini akan pinjaman kelembagaan dengan suku bunga pasar. Suplai terhadap permintaan ini dapat meningkatkan produksi, pendapatan dan memperbaiki taraf hidup masyarakat melalui program-program pembangunan pedesaan.
4. Banyak penduduk desa memiliki kelebihan likuiditas dan memberikan respon positif terhadap instrumen tabungan likuid yang ditawarkan melalui bank yang lokasinya tepat dan memiliki reputasi yang baik dalam hal keamanannya.

Untuk itu kiranya pendekatan yang dilakukan BRI Unit sebagai lembaga keuangan Perantara keuangan Mikro kurang berhasil dengan sistem subsidi dan sebaiknya perlu diadakan peninjauan. Menurut Donald J Mathieson (1979), pembangunan sistem keuangan untuk kawasan pedesaan dapat dilakukan bukan hanya berdasarkan kepada pendekatan *Supply leading*, yaitu sistem keuangan diciptakan dahulu sebelum adanya kebutuhan tersebut, namun juga dapat dilakukan dengan pendekatan *demand following* yaitu sistem keuangan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan ekonomi.

B. Era Deregulasi (Pakjun'83)

Seiring permasalahan dari kredit-kredit bersubsidi yaitu kesulitan pengembalian kredit hingga akhirnya menggerogoti dana pemerintah, maka pemerintah menggulirkan kebijakan deregulasi perbankan 1 Juni 1983, yang membatasi subsidi bunga kredit, sedangkan suku bunga kredit non prioritas dan bunga simpanan diserahkan kepada lembaga pemberi kredit. Dengan merasionalisasi sistem perbankan diharapkan perbankan lebih mandiri. Ketergantungan bank-bank terhadap kredit likuiditas yang disubsidi pemerintah dikurangi, sehingga perbankan akan beroperasi sesuai dengan mekanisme pasar.

BRI Unit yang sebelumnya merupakan penyalur kredit program yang dananya disediakan pemerintah dengan tingkat bunga yang disubsidi, dengan adanya deregulasi 1983 BRI Unit tidak dapat lagi menggantungkan diri pada kredit program dari pemerintah, sehingga memaksa manajemen BRI untuk menentukan pilihan antara menutup BRI Unit sebanyak ± 3.600 Kantor dengan karyawan 13.074 atau mempertahankannya sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.

Dengan berbagai pertimbangan, diantaranya kekuatan-kekuatan BRI Unit (merupakan Bank Pionir sejak tahun 1973, jaringan kerja yang tersebar dan sudah mengakar) serta peluang-peluang BRI Unit (masyarakat usaha kecil merupakan program pemerintah, potensi pasar bisnis kecil yang masih terbuka, bank pesaing belum siap, masyarakat usaha kecil loyal pada keberadaan BRI Unit dan sebagai Market Leader lebih memahami seluk beluk pasar dengan baik), manajemen BRI mengambil keputusan yang cukup berani yaitu tetap meneruskan operasional BRI Unit. Konsekuensinya, BRI Unit harus dapat menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat. Di mana dari aktivitas-aktivitas tersebut, diharapkan BRI Unit memperoleh *margin*, yang setelah dikeluarkan biaya-biaya lainnya menjadi *Spread* (laba/rugi) BRI Unit. Dengan demikian laba/rugi yang menjadi kunci kelangsungan operasional BRI Unit ini menjadi variabel dependent penelitian.

- Laba/Rugi

Laba/Rugi merupakan Ikhtisar pendapatan dan biaya BRI Unit untuk mewujudkan Hasil Usaha BRI Unit dalam jangka waktu tertentu. Komponen pendapatan dan Biaya BRI Unit ini berhubungan dengan bagaimana BRI Unit dalam mendapatkan penabung dan peminjam, kualitas pelayanan, upaya memenuhi kebutuhan nasabahnya, tingkat kepercayaan dan kemampuan menutup keseluruhan biaya-biaya serta kemampuan untuk terus menerus berkembang.

Eko Nurmianto, Hari Supriyanto dan Kris Yulianto (1999), yang menyimpulkan suatu perusahaan meskipun mempunyai karakteristik pokok yang

sama dalam usahanya dengan perusahaan lain, namun **strategi** pelayanan yang harus diberikan adalah **berbeda**.

Untuk itu manajemen BRI perlu melakukan perubahan dan penyempurnaan dalam pola pembinaan dan pengembangan BRI Unit. Perubahan dan penyempurnaan terhadap BRI Unit yang dilakukan manajemen adalah dengan menerapkan strategi (yang akan menjadi variabel independent dalam penelitian ini), yaitu :

- *Accessibility*

Pelayanan BRI Unit terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat dengan persyaratan ringan. Pendirian kantor BRI Unit diupayakan selalu mendekati lokasi yang potensial sehingga dapat mengurangi biaya transaksi bagi nasabah penabung maupun peminjam. Dengan pendekatan tersebut diharapkan akan meningkatkan akses masyarakat dalam mendapatkan pelayanan perbankan.

- *Simplicity*

Organisasi BRI Unit, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan yang berlaku di BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tapi efisien dan efektif.

- *Sustainability*

Dalam memberikan pelayanan kepada pengusaha berskala kecil/mikro maka pengembangan yang terus menerus (kesinambungan) adalah sangat penting untuk menjamin kelangsungan pelayanan bagi peminjam-peminjam yang baik dan keamanan para penabung, dengan demikian sistem keuangan akan berjalan berkesinambungan.

- *Non-Subsidized*

Untuk menjamin kesinambungan operasional BRI Unit dan terus dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai (*cost recovery*).

- *Demand Driven*

Pelayanan diberikan dengan menyesuaikan kebutuhan nasabah yang pada umumnya masih sangat sederhana. Dengan demikian pengembangan produk BRI Unit didesain sesuai kebutuhan nasabah, tetapi dengan tetap memperhitungkan biaya dan manfaat yang timbul.

- *Transparency*

Organisasi dan kegiatan BRI Unit didesain transparan melalui :

- Desain produk yang sederhana baik produk pinjaman maupun simpanan, yang memungkinkan nasabah memperoleh informasi yang jelas mengenai hak dan kewajibannya.
- Sistem laporan dan administrasi pembukuan dilakukan secara terbuka dan dapat diakses secara langsung oleh manajemen.
- Sistem insentif yang jelas berdasarkan laba yang diperoleh.

Setelah 2,5 tahun sejak penghentian Kredit Bimas yaitu tahun 1986 dan seterusnya, dengan perubahan dan penyempurnaan yang dilakukan manajemen ternyata BRI Unit memperoleh kinerja yang terus meningkat. Karena itu anggapan bahwa BRI Unit sebagai lembaga keuangan Mikro hanya melayani dengan program pembangunan dari pemerintahan yang bersifat *top down (supply leading)* ternyata

tidak selalu demikian perlakuannya. Pendapat senada dikemukakan oleh Marguirete S Robinson (1993), bahwa Indonesia telah melaksanakan sistem bank pedesaan yang paling berhasil di antara negara yang sedang berkembang. Menurut Marguirete S Robinson (1992), lembaga tersebut adalah BRI Unit, yang dipandang sebagai sistem perbankan pedesaan yang paling sukses di dunia. Bahkan Von Pischke (1991), menyatakan mereka (BRI Unit) mampu memperluas jangkauan sektor keuangan formal melewati batas-batas konvensional, sehingga menguntungkan orang-orang miskin di pedesaan. Demikian pula Didiek J Rachbini (1998) menyatakan salah satu sistem perbankan yang dipandang memberi sentuhan nyata terhadap segmen masyarakat pengusaha kecil adalah sistem perbankan yang dikembangkan oleh BRI lewat BRI Unit. BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan yang cukup spesifik, menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat. Hal ini diakui oleh Djokosantoso Mulyono, Direktur Utama BRI saat itu bahwa kegiatan BRI khususnya melayani usaha kecil tidak dapat dilepaskan dari peranan BRI Unit. Menurut Djoko Santoso Mulyono, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang berdiri sejak 105 tahun yang lalu tepatnya sejak tahun 1895, hingga saat ini BRI masih tetap pada komitmennya untuk senantiasa mengutamakan aktivitasnya dalam membantu usaha kecil. Komitmen tersebut terbukti telah membawa hasil yang sangat baik bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Lebih lanjut Djoko Santoso Mulyono menyatakan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) tetap eksis hingga saat ini karena didukung oleh bisnis BRI yang lebih banyak membiayai usaha kecil yang kondisinya ternyata lebih stabil dan tahan, bahkan dalam kondisi krisis ekonomi yang sulit.

Sehubungan dengan itu, bagaimana strategi-strategi BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro yang sangat penting peranannya dalam pembangunan ekonomi akan diteliti secara lebih mendalam.

II.3. Penelitian Terdahulu.

Michael E Porter (1980) dalam *"How Competitive Forces Shape Strategy"*, menyatakan : *Access to Distribution Channels*, yaitu perusahaan harus menguasai access dalam arti dapat mengamankan distribusi dari produknya dan harus berkreasi dalam menguasai saluran distribusinya. Bagaimana *Accessibility* BRI Unit dalam membantu distribusi produk BRI Unit akan diteliti lebih lanjut.

Dalam *"From Competitive Advantage to Corporate Strategy"*, Michael E Porter (1987), menyatakan : *Choosing A corporate Strategy*, bahwa strategi suatu perusahaan akan memperoleh sukses jika mereka dapat mendefinisikan perusahaannya dan tujuannya serta lingkungan yang menjadi pasarnya, karenanya bagaimana strategi *Simplicity* BRI Unit selaras dengan BRI Unit dan tujuan BRI Unit serta lingkungannya akan diteliti lebih lanjut.

Kevin P Coyne (1986) dalam *"Sustainable Competitive Advantage – What it is, what it isn't"*, menyatakan : keuntungan kompetitif penting bagi strategi ketika tiga kondisi ini bertemu :

- Customer merasakan adanya perbedaan yang konsisten.
- Perbedaan tersebut adalah konsekuensi langsung dari adanya gap kapabilitas produsen dengan kompetitive.
- Diharapkan terus berlangsung sepanjang waktu.

Bagaimana *Sustainability* BRI Unit ? Akan diteliti lebih lanjut apakah memenuhi ketiga kondisi tersebut.

Hugh T Patrick (1966), dalam "*Financial Developments and Economics Growth in Developing Countries*", menyatakan bahwa pendirian lembaga-lembaga keuangan akan merupakan dongkrak yang efektif untuk mendorong pembangunan sebelum terbentuk pemerintah yang mantap. Kebijakan ini dapat mendorong terjadinya pembangunan ekonomi, tetapi mempunyai keterbatasan karena adanya beban subsidi. Sehubungan keterbatasan tersebut (dihentikannya kebijakan subsidi bagi BRI Unit), bagaimana strategi *Non-Subsidized* BRI Unit dapat mengatasi ketiadaan subsidi, akan diteliti lebih lanjut.

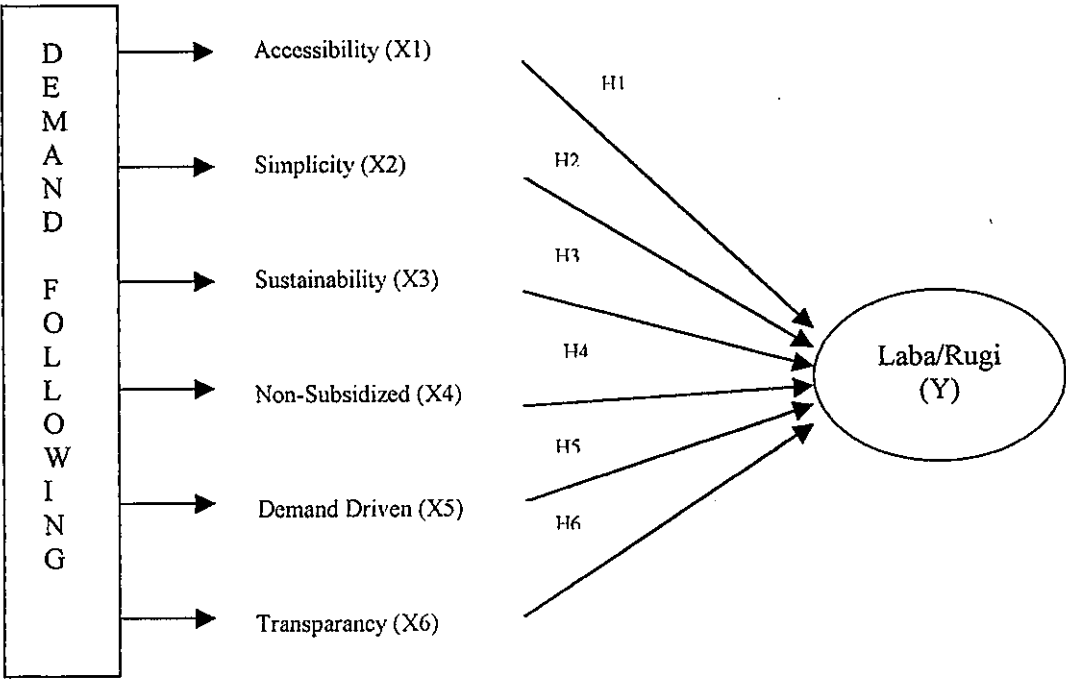
Donald J Mathieson (1986), dalam "*Financial Reform and Capital Economy Developing Economy*", menyatakan bahwa pembangunan sistem keuangan dapat dilakukan bukan hanya berdasarkan pendekatan *Supply Leading*, dimana sistem keuangan diciptakan lebih dahulu sebelum adanya kebutuhan tersebut, tetapi juga dapat dengan pendekatan *Demand Following*, dimana sistem keuangan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan perekonomian. Untuk itu bagaimana strategi *Demand Driven* BRI Unit yang disesuaikan dengan dorongan/kebutuhan nasabah, akan diteliti lebih mendalam.

Thomas C Powell and Anne Dent – Micallef (1997), dalam "*Information Technology as Competitive Advantage : the Role of Human, Business and Technology Resources*" menyatakan bahwa kejelasan dalam mengidentifikasi informasi teknologi suatu prioritas dan suatu makna untuk pengembangan dan

implementasi. Karenanya bagaimana *strategy Transparency* BRI Unit dalam implementasinya, akan dilakukan penelitian lebih lanjut.

II.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaahan teoritis dan penelitian penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dalam penelitian ini disusun Kerangka pemikiran sebagai berikut :



II.5 Hipotesis

Dengan mendasarkan pada kerangka Pemikiran teoritis di atas, peneliti berhipotesis bahwa :

- H1 : terdapat hubungan yang positif antara Accessibility (X1) nasabah dalam berhubungan dengan BRI Unit terhadap peningkatan Laba/Rugi (Y).

- H2 : terdapat hubungan yang positif antara Simplicity (X2) BRI Unit dalam melayani nasabahnya dengan Laba/Rugi (Y).
- H3 : terdapat hubungan yang positif antara Sustainability (X3) yang dikembangkan BRI Unit terhadap Laba/Rugi (Y).
- H4 : terdapat hubungan yang positif antara prinsip Non-Subsidized (X4) BRI Unit terhadap Laba/Rugi (Y).
- H5 : terdapat hubungan yang positif antara Demand Driven(X5) yang didesign BRI Unit terhadap Laba/Rugi (Y).
- H6 : terdapat hubungan yang positif antara transparancy (X6) organisasi dan kegiatan BRI Unit terhadap Laba/Rugi (Y).

BAB III

METODOLOGI

Studi ini merupakan gambaran dari upaya-upaya BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro dalam memberikan pelayanan jasa perbankan kepada pengusaha kecil. Di mana BRI Unit melakukan hal itu, dengan membentuk suatu sistem keuangan yang bukan hanya mampu bekerja efektif dan mempertahankan keberadaannya secara mandiri (tumbuh dan berkembang), tetapi juga mampu menyediakan jangkauan yang sangat luas kepada pengusaha kecil disertai sistem Intermediary yang efisien. Untuk itu dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian mengenai upaya-upaya BRI Unit tersebut (testing research).

III.1 Metode Pengumpulan Data.

1. Data Primer

Adapun data primer diperoleh dengan melakukan :

1. Quesioner

1. Karyawan BRI (pejabat dan pegawai).
2. Masyarakat (Nasabah / pengusaha kecil BRI Unit).

2. Observasi

Yaitu dengan melakukan pengamatan langsung ke objek-objek penelitian terpilih untuk mengetahui tingkat pencapaian yang telah dilakukan.

2. Data Sekunder.

Pengumpulannya dilakukan dengan :

1. Data Eksternal

Dengan melakukan studi terhadap buku-buku, laporan-laporan maupun informasi-informasi dari Bank Indonesia dan lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Data Internal

Dalam hal ini meliputi Surat Keputusan, Surat Edaran, buku pedoman operasional BRI Unit, laporan-laporan dan lain sebagainya yang mendukung penelitian ini.

III.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BRI Unit dan pengusaha kecil (nasabah BRI Unit) yang berada dalam supervisi Area Mikro BRI Salatiga meliputi Sub Area Mikro BRI Salatiga (Kodya Salatiga), Sub Area Mikro BRI Ungaran (Kabupaten Semarang) dan Sub Area Mikro BRI Boyolali (Kabupaten Boyolali). Oleh karena jumlah populasi cukup banyak dan luas maka populasi dipilih ke dalam sub-sub populasi sebagaimana terlihat pada Tabel berikut.

Tabel 5. Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Salatiga per Juni 2000.

No.	BRI Unit	Penyimpan	Peminjam	Jumlah Nasabah
1	A.Yani	19.778	807	20.585
2	Suruh	9.253	804	10.057
3	Bringin	8.883	1.000	9.883
4	Kodya	7.521	1.118	8.639
5	UKSW	6.212	468	6.680
6	Nanggulan	5.724	727	6.451
7	Tengaran	5.675	595	6.270
8	Susukan	5.197	759	5.956
9	Tuntang	4.581	925	5.506
10	Pabelan	4.395	963	5.358
11	Getasan	3.845	586	4.431
12	Pager	3.713	640	4.353
13	Tingkir.	3.459	413	3.872
JUMLAH SUB POPULASI				98.041

Sumber : Neraca gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Salatiga.

Tabel 6. Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Ungaran per Juni 2000.

No.	BRI Unit	Penyimpan	Peminjam	Jumlah Nasabah
1	Bandarjo	19.752	1.609	21.361
2	Bergas	14.100	936	15.036
3	Genuk	9.042	1.660	10.702
4	Babadan	10.027	831	10.858
5	Bawen	7.631	805	8.436
6	Ambarawa I	6.717	686	7.403
7	Banyubiru	6.523	703	7.226
8	Pringapus	5.960	1.043	7.003
9	Bandungan	5.877	494	6.371
10	Ambarawa II	5.429	517	5.946
11	Sumowono	4.952	708	5.660
12	Jambu	4.151	665	4.816
13	Pudakpayung	3.699	713	4.412
JUMLAH SUB POPULASI				115.230

Sumber : Neraca gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Ungaran.

Tabel 7. Sub Populasi Nasabah BRI Unit Sub Area Mikro Boyolali per Juni 2000.

No.	BRI Unit	Penyimpan	Peminjam	Jumlah Nasabah
1	Karanggeneng	10.545	1.306	11.851
2	Mojo	9.821	1.188	11.099
3	Gladagsari	8.964	1.024	9.988
4	Nepen	8.792	1.153	9.945
5	Pelem	8.357	1.182	9.539
6	Ngesrep	7.819	818	8.637
7	Jembungan	7.341	837	8.178
8	Sambi	6.185	1.008	7.193
9	Gombang	6.040	977	7.017
10	Nogosari	5.997	1.364	7.361
11	Tegalsari	5.887	674	6.561
12	Banyudono	5.769	677	6.446
13	Mangu	5.240	740	5.980
14	Pasar	4.815	750	5.565
15	Mojosongo	4.772	1.018	5.790
16	Ketoyan	4.502	1.078	5.580
17	Klego	4.444	1.074	5.518
18	Musuk	3.729	1.158	4.887
19	Juwangi	2.820	809	3.629
20	Cepogo	2.568	492	3.060
21	Paras	1.849	633	2.482
22	Selo	1.439	523	1.962
JUMLAH SUB POPULASI				148.178

Sumber : Neraca gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Boyolali.

Dari Sub-sub populasi di atas dilakukan pengambilan sampel dengan metode proporsional sampel berlapis (*Proportional Stratified Sampling*), yaitu yang akan dipilih menjadi objek penelitian adalah BRI Unit dengan strata jumlah nasabah tertinggi dalam wilayah supervisi sebagaimana dilihat pada tabel 9.

Tabel 8. BRI Unit Sampel se-Area Mikro Salatiga per Juni 2000.

BRI Unit se-Area Mikro SALATIGA	Jumlah Nasabah (org)	Prosentasi (%)
1. BRI Unit A.Yani	20.585	38
2. BRI Unit Bandarjo.	21.361	40
3. BRI Unit Karanggeneng.	11.851	22
TOTAL	53.797	100

Sumber : Data Tabel 5, 6, 7.

Berdasarkan data pada Tabel 9, selanjutnya diambil sebanyak 150 orang sebagai responden nasabah BRI Unit dan dilakukan pembagian jumlah responden menurut prosentase sebagaimana tercantum pada tabel 9.

Tabel 9. Jumlah Responden Nasabah BRI Unit se-Area Mikro Salatiga.

BRI	Responden (orang)	Prosentase (%)
1. BRI Unit A.Yani	57	38
2. BRI Unit Bandarjo	60	40
3. BRI Unit Karanggeng	33	22
TOTAL	150	100

III.3 Teknik Analisis Data.

A. Uji Validitas Indikator Empiris

Dalam melakukan penganalisaan terhadap variabel-variabel penelitian tersebut akan diuji terlebih dahulu dengan uji validitas indikator empiris untuk mengetahui apakah valid (sah).

Untuk menguji validitas tes, maka dicari nilai r (korelasi) masing-masing item terhadap total indikator empiris yang mewakili variabel tersebut.

Uji koefisien korelasi ini mengacu pada rumus,:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad (1)$$

Dan Hipotesa Empiris :

$H_0 : r_{xi} = r_{kritis}$

$H_1 : r_{xi} > r_{kritis}$

Dengan kriteria H_0 diterima apabila $r_{xi} < r_{kritis}$

B. Uji Regresi Berganda.

Selanjutnya atas data-data tersebut dilakukan analisis dengan model analisis Regresi Berganda, yang berfungsi untuk menganalisis perubahan suatu variabel dependen yang dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel independen.

Dengan persamaan :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 \quad (2)$$

Keterangan :

Y = Laba/Rugi BRI Unit

a = Konstanta

b = koefisien regresi

X_1 = Accessibility

X_2 = Simplicity

X_3 = Sustainability

X_4 = Non-Subsidized

X_5 = Demand Driven

X_6 = Transparency

Untuk menguji hipotesis ditentukan :

$H_0 : \beta_i = 0$ (ada pengaruh positif dari strategi-strategi BRI Unit ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$) terhadap kinerja Laba/Rugi (Y))

$H_1 = \beta_i \neq 0$ (tidak ada pengaruh positif dari strategi-strategi BRI Unit ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$) terhadap kinerja Laba/Rugi (Y))

Dengan kriteria, Hipotesa ditolak jika :

$t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$.

III.4 Definisi Operasional

BRI Unit : Organisasi dari PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan perbankan di dalam wilayah kerjanya.

Laba/(Rugi) : Ikhtisar pendapatan dan biaya BRI Unit untuk mewujudkan Hasil Usaha BRI Unit dalam jangka waktu tertentu.

Suplly Leading : Sistem keuangan diciptakan lebih dahulu sebelum adanya kebutuhan tersebut.

Demand following : Sistem keuangan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan perekonomian.

Accesibility : BRI Unit diupayakan selalu mendekati lokasi yang potensial sehingga akan meningkatkan akses masyarakat dalam mendapatkan pelayanan perbankan.

- Simplicity** : Organisasi BRI Unit, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tetapi efisien dan efektif.
- Sustainability** : Pengembangan yang terus menerus (kesinambungan), untuk menjamin kelangsungan pelayanan bagi peminjam dan keamanan penyimpanan.
- Non Subsidized** : BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai.
- Demand Driven** : Pengembangan produk BRI Unit didesain sesuai kebutuhan Nasabah, tetapi dengan tetap mempertimbangkan biaya dan manfaat yang timbul.
- Transparency** : Organisasi dan kegiatan BRI Unit didesain transparan melalui:
- Desain produk yang sederhana sehingga nasabah memperoleh informasi yang jelas mengenai hak dan kewajibannya.
 - Sistem laporan dan administrasi pembukuan dilakukan secara terbuka dan dapat diakses secara langsung oleh manajemen.

III.5 Keterbatasan dan asumsi-asumsi penting

Tesis ini merupakan suatu kajian langsung terhadap BRI Unit, namun karena bisnis Mikro BRI Unit di samping memperhatikan aspek perbankanya juga perlu memperhatikan aspek non banking lainnya, maka dalam menerapkan hasil penelitian ini perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian pada daerah dan masyarakat tertentu. Hal ini karena keterbatasan peneliti dalam mengambil populasi dan sampel yang disebabkan terbatasnya waktu dan biaya dalam penelitian ini.

Oleh karena itu dalam penelitian ini perlu adanya asumsi-asumsi :

- ✓ Sistem operasional BRI Unit berlaku standart di seluruh wilayah Republik Indonesia dan BRI Unit terdapat di seluruh wilayah Republik Indonesia sehingga faktor-faktor pendukung keberhasilan BRI Unit dapat diterapkan di seluruh BRI Unit dengan tetap memperhatikan aspek non banking.
- ✓ Penelitian ini berdasarkan kasus yang terjadi pada BRI Unit, di mana BRI Unit cukup spesifik dalam menghimpun dana dan menyalurkannya kembali ke masyarakat, sehingga penerapan hasil penelitian ini pada lembaga perantara keuangan Mikro lainnya, perlu memperhatikan konsep-konsep BRI Unit.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN DATA DESKRIPTIF

IV.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

A. Struktur Organisasi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)

PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak tanggal 4 Pebruari 1998, menerapkan struktur organisasi fungsional yang baru, dalam bentuk *Strategic Business Unit (SBU)* dan *Strategic Support Unit (SSU)* serta *Strategic Integration Unit (SIU)*. Dalam struktur ini diadakan pemisahan secara tegas atas empat *SBU* dan dua *SSU* serta satu *SIU*, di mana masing-masing *SBU* dan *SSU* berada di bawah tanggung jawab seorang direktur, sedang *SIU* di bawah tanggung jawab Direktur Utama, yaitu :

1. *SBU Micro Banking*, dengan focus bisnis melayani segmen pasar perusahaan kecil dan sektor informal.
2. *SBU Retail Banking*, dengan focus bisnis melayani segmen kredit program, kredit ritel dan *consumer loan*.
3. *SBU Medium Banking*, dengan focus bisnis melayani segmen bisnis menengah ke atas dengan memberikan pelayanan produk dan jasa untuk segmen bisnis menengah.
4. *SBU Investment Banking*, dengan focus bisnis melayani sektor bisnis dengan produk/jasa fee based serta mengelola *treasury products* bagi BRI sendiri dan pihak ketiga.
5. *SSU I* dengan tugas utama melayani semua *SBU* dan *SSU*, terutama melalui jasa yang berhubungan dengan sumber daya manusia, logistik dan lain-lain.

6. SSU II dengan tugas utama melayani semua SBU dan SSU melalui jasa yang berhubungan dengan teknologi komputer, komunikasi, akuntansi dan informasi manajemen
7. SIU merupakan bentuk lembaga dari kelompok corporate and control, terdiri dari perencanaan strategis, pengembangan bisnis dan anggaran, Satuan Pengawasan Intern (SPI) serta corporate secretary dan Hukum.

Struktur organisasi induk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) ini selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Untuk SBU Medium Banking dan Investment banking yang menangani nasabah berskala Medium ke atas dan internasional ditangani oleh Kantor Pusat dan beberapa Kantor Cabang sebagai booking branch. Sedangkan untuk SBU Ritel dan SBU Mikro masing-masing mempunyai garis komando sampai ke tingkat manajemen di bawahnya, yaitu :

- ♦ Direktur Ritel, Pemimpin Wilayah Ritel dan Pemimpin cabang Ritel.
- ♦ Direktur Mikro, Pemimpin Wilayah Mikro dan Pemimpin Area Mikro.

Struktur organisasi Kanwil Ritel dan Mikro selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

Pada tingkat operasional, segmen ritel dan segmen mikro masing-masing mempunyai manajemen dan operasional serta chart account secara tersendiri dan terpisah. Segmen Ritel dipimpin oleh Pemimpin Cabang Ritel dan berkonsentrasi untuk mengembangkan bisnis ritel, sedang segmen mikro dipimpin oleh Pemimpin Area Mikro (PAM) yang berkonsentrasi untuk mengembangkan bisnis mikro di Sub Area dan atau BRI Unit yang

dibawahnya. Dan agar masing-masing SBU dapat lebih memfokuskan perhatian pada bidang bisnis, maka aktivitas penunjang seperti SDM, Logistik, Sistem dan Teknologi dan Accounting akan didukung sepenuhnya oleh *Strategic Support Unit (SSU)* serta SIU yang melakukan perencanaan, pengembangan dan pengawasan. Struktur organisasi kantor Cabang dan Area Mikro selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

B. SBU Micro Banking (BRI Unit)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang menerapkan struktur organisasi fungsional ke dalam bentuk *Strategic Business Unit (SBU)*, *Strategic Support Unit (SSU)* dan *Strategic Integration Unit (SIU)* dengan tujuan agar masing-masing SBU :

- Lebih fokus dalam kegiatan bisnis.
- Adanya individual *accountability* dan *responsibility* yang lebih jelas.
- Antisipasi tingkat persaingan yang semakin ketat.

Maka untuk memberikan arah dan pedoman dalam pembinaan dan pengembangan usaha BRI Unit telah ditetapkan :

a. Visi, Misi dan Tujuan BRI Unit

- Visi BRI Unit

BRI Unit sebagai salah satu SBU BRI, berperan aktif dalam pembangunan ekonomi nasional dengan menyediakan layanan jasa perbankan, utamanya bagi kebutuhan masyarakat golongan menengah ke bawah dengan pelayanan yang prima serta didukung SDM (Sumber Daya Manusia) dan teknologi yang andal.

- Misi BRI Unit

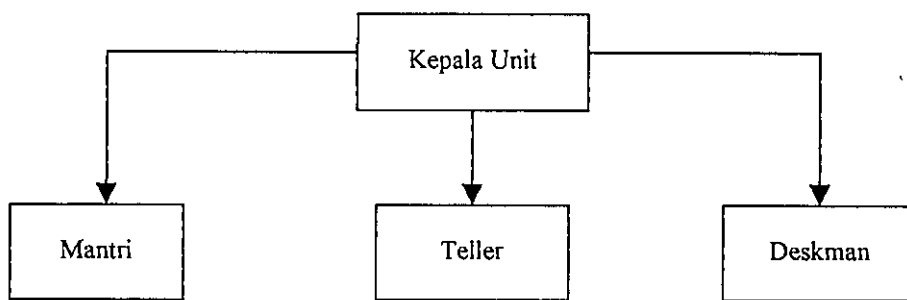
BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan yang mandiri dan berkesinambungan bagi masyarakat golongan menengah ke bawah dikelola secara profesional dan menguntungkan tanpa meninggalkan fungsinya sebagai Agent of development.

- Tujuan BRI Unit

1. Meningkatkan perekonomian masyarakat melalui kegiatan mobilisasi dana dan pemberian kredit serta penyediaan jasa bank lainnya.
2. Mengembangkan BRI Unit sebagai lembaga keuangan yang sehat, dinamis dan mandiri.
3. Mempertahankan kontribusi BRI Unit terhadap pertumbuhan Bank Rakyat Indonesia.
4. Mendukung terwujudnya citra Bank Rakyat Indonesia yang baik.

b. Organisasi BRI Unit.

Organisasi BRI Unit dilakukan secara sederhana dan didukung struktur organisasi yang ramping untuk setiap kantor BRI Unit, yang terdiri dari Kepala Unit, Mantri, Deskman dan Teller, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi BRI Unit.

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing :

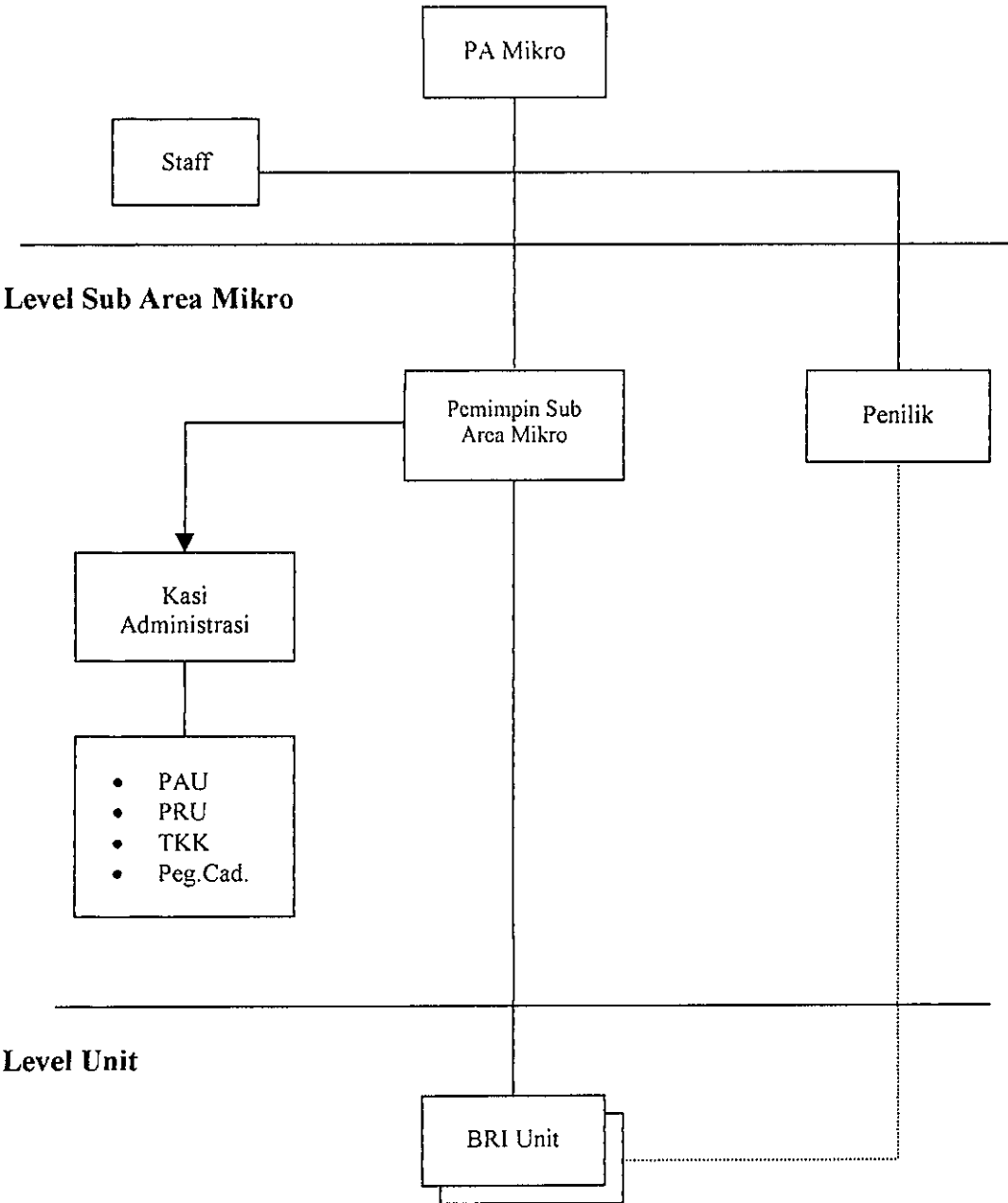
- ✓ Kaunit bertugas dan bertanggung jawab memimpin dan membina Kantor BRI Unit, termasuk melakukan pengurusan kas, administrasi pembukuan dan melayani nasabah (Pinjaman dan Simpanan).
- ✓ Mantri bertugas dan bertanggung jawab memeriksa dan memproses permintaan pinjaman, memasarkan pinjaman, simpanan dan jasa bank serta melaksanakan pemberantasan tunggakan.
- ✓ Deskman/pembuku bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan posting semua transaksi dan laporan-laporan yang terjadi di BRI Unit.
- ✓ Teller bertugas dan bertanggung jawab menyelenggarakan pengurusan kas, menerima setoran dan membayar uang kepada nasabah.

c. Pembinaan dan Pengawasan BRI Unit.

Dalam pengembangan bisnis (kinerja usaha), pembinaan SDM, ketertiban operasional dan pelaksanaan waskat di BRI Unit dikelola oleh Pemimpin Sub Area serta untuk membina dan mengawasi jalannya BRI Unit dari 4–6 BRI Unit ditugaskan seorang Penilik. Pemimpin Sub Area dan Penilik bertanggung jawab langsung kepada Pemimpin Area Mikro yang ada

di kantor Sub Area Mikro/Area Mikro BRI. Hubungan kerja (Pembinaan dan pengawasan) antara BRI Unit, Pemimpin Sub Area, penilik dan Pemimpin Area Mikro dapat dilihat pada gambar 2.

Level Area Mikro



Gambar 2. Struktur organisasi SBU Micro Banking level operasional.

d. Bisnis BRI Unit.

Sebagaimana lazimnya fungsi lembaga keuangan perbankan umumnya, BRI Unit juga melakukan kegiatan menghimpun simpanan dan menyalurkan pinjaman yang dapat dirinci sebagai berikut :

➤ Usaha Simpanan

- Tabanasbri
- Simpedes
- Simaskot
- Giro BRI
- Depobri

➤ Usaha Pinjaman

Kredit Umum Pedesaan (Kupedes) modal kerja dan investasi, masing-masing untuk sektor :

- Pertanian
- Perdagangan
- Perindustrian
- Jasa
- Golbertap.

e. Strategi Bisnis BRI Unit.

Dalam upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis mikro, manajemen menerapkan strategi :

1. *Accessibility*

Pelayanan BRI Unit sebagai ujung tombak jaringan Mikro terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat dengan persyaratan ringan. Pendirian kantor BRI Unit diupayakan selalu mendekati lokasi yang potensial sehingga dapat mengurangi biaya transaksi bagi nasabah penabung maupun peminjam. Dengan pendekatan tersebut akan dapat meningkatkan akses masyarakat dalam mendapatkan pelayanan perbankan.

2. *Simplicity*

Organisasi BRI Unit, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan yang berlaku di BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tapi efisien dan efektif.

3. *Sustainability*

Dalam memberikan pelayanan kepada pengusaha berskala kecil/mikro maka pengembangan yang terus menerus (kesinambungan) adalah sangat penting untuk menjamin kelangsungan pelayanan bagi peminjam-peminjam yang baik dan keamanan para penabung, dengan demikian sistem keuangan akan berjalan berkesinambungan.

4. *Non Subsidized*

Untuk menjamin kesinambungan operasional BRI Unit dan terus dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai (*cost recovery*).

5. *Demand Driven*

Pelayanan diberikan dengan menyesuaikan kebutuhan nasabah yang pada umumnya masih sangat sederhana. Dengan demikian pengembangan produk BRI Unit didesain sesuai kebutuhan nasabah, tetapi dengan tetap memperhitungkan biaya dan manfaat yang timbul.

6. *Transparency*

Organisasi dan kegiatan BRI Unit didesain transparan melalui :

- ♦ Desain produk yang sederhana baik produk pinjaman maupun simpanan, yang memungkinkan nasabah memperoleh informasi yang jelas mengenai hak dan kewajibannya.
- ♦ Sistem laporan dan administrasi pembukuan dilakukan secara terbuka dan dapat diakses secara langsung oleh manajemen.

IV.2 Data Deskriptif.

1. Struktur Organisasi, SDM dan Wilayah Kerja Area Mikro BRI Salatiga.

a. Struktur Organisasi

Area Mikro BRI Salatiga merupakan salah satu area Mikro Uji Coba organisasi sistem SBU di Kanwil Mikro PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Jakarta dan Semarang, yang membawahi Sub Area Mikro Boyolali dengan 22 BRI Unit, Sub Area Mikro Ungaran dengan 13 BRI Unit dan Sub Area Mikro Salatiga dengan 13 BRI Unit. Area Mikro Salatiga dibina oleh seorang Pemimpin Area Mikro yang berkedudukan di Salatiga, yang membawahi Pemimpin-Pemimpin Sub Area Mikro dan Penilik-Penilik, yang bertanggung jawab atas

keberhasilan bisnis dan operasional 48 BRI Unit yang berada dalam wilayah binaannya. Struktur organisasi Area Mikro BRI Salatiga selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4.

Dari struktur organisasi Area Mikro BRI Salatiga, tampak bahwa dalam pembinaan dan pengawasan BRI unit yang dilakukan para Penilik, Pemimpin-Pemimpin Sub Area dan Pemimpin Area Mikro, terkandung adanya Strategi Transparency. Di mana para Penilik, Pemimpin-Pemimpin Sub Area dan Pemimpin Area Mikro dapat mengakses Laporan dan Administrasi Pembukuan BRI Unit, sekaligus mengawasi Hak-hak dan kewajiban nasabah BRI Unit.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam kegiatan operasional dan bisnis, Area Mikro BRI Salatiga didukung oleh Sumber Daya Manusia sebagaimana terlihat pada tabel 10.

Tabel 10 Jumlah SDM Area Mikro BRI Salatiga (satuan orang)

Ket.	Sub Area Mikro								BRI Unit				To- tal
	P S A	Wa. PSA	Pe- Nili k	Ka- -si	P R U	P A U	T K K	C a d	Ka- Unit	Ma ntri	Tel ler	Desk Man	
Boyolali	1	1	6	1	2	2	6	1	22	34	23	23	122
Ungaran	1	-	4	1	1	1	3	0	13	21	16	15	76
Salatiga	1	-	4	1	1	1	3	1	13	20	15	16	76
TOTAL	3	1	14	3	4	4	12	2	48	75	54	54	274

Sumber : Laporan Kekuatan Pegawai, Area Mikro BRI Salatiga.

Dari tabel di atas, dengan total SDM 274 orang, terdiri dari :

- Sub Area Mikro BRI Boyolali 122 orang.
(20 orang di Sub Area Mikro dan 102 orang di BRI Unit),
mengoperasikan 22 BRI Unit.
- Sub Area Mikro BRI Ungaran 76 orang
(11 orang di Sub Area Mikro dan 65 orang di BRI Unit),
mengoperasikan 13 BRI Unit.
- Sub Area mikro BRI Salatiga 76 orang
(12 orang di Sub Area Mikro dan 64 orang di BRI Unit),
mengoperasikan 13 BRI Unit

Tampak bahwa Struktur Organisasi Area Mikro BRI Salatiga sangat ramping. Sehingga dengan jumlah SDM tersebut di atas tentu diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mengantisipasinya. Oleh karena itu Strategi Simplicity yang diimplementasikan manajemen yaitu sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan yang khusus, mudah dan sederhana tetapi efisien dan efektif, sangat mendukung BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.

c. Wilayah Kerja

Dengan dukungan SDM tersebut di atas, Area Mikro BRI Salatiga melayani dan menjangkau pengusaha kecil yang ada di semua Kecamatan dalam wilayah kerja Area Mikro Salatiga sebagaimana dapat dilihat pada tabel 12. Peta wilayah kerja Area Mikro BRI Salatiga selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5 (a,b dan c).

Tabel 11 Wilayah Kerja Area Mikro Salatiga

SAM BRI	Kab./Kodya	Kecamatan	BRI Unit
Boyolali	Kabupaten Boyolali	1. Boyolali Kota	1. Karanggeneng
		2. Cepogo	2. Pasar Boyolali
		3. Boyolali	3. Cepogo
		4. Sawit	4. Paras
		5. Teras	5. Banyudono
		6. Ngemplak	6. Jembungan
		7. Simo	7. Gombang
		8. Andong	8. Nepen
		9. Karanggede	9. Ngesrep
		10. Ampel	10. Pelem
		11. Mojosongo	11. Mojo
		12. Nogosari	12. Tegalsari
		13. Sambu	13. Gladagsari
		14. Samiran	14. Mojosongo
		15. Klego	15. Nogosari
		16. Wonosegoro	16. Sambu
		17. Musuk	17. Selo
		18. Ngemplak	18. Klego
		19. Juwangi	19. Ketoyan
Salatiga	1. Kodya Salatiga	1. Sidomukti	1. A.Yani
	2. Kab. Semarang	2. Sidorejo	2. Kodya
		3. Argomulyo	3. UKSW
		4. Tingkir	4. Nanggulan
		1. Susukan	5. Tingkir
		2. Getasan	6. Susukan
		3. Bringin	7. Pager
		4. Pabelan	8. Getasan
		5. Tuntang	9. Bringin
		6. Suruh	10. Pabelan
		7. Tengaran	11. Tuntang
			12. Suruh
			13. tengaran
Ungaran	1. Kab.Semarang	1. Ungaran	1. Bandarjo
	2. Kod.Semarang	2. Ambarawa	2. Babadan
		3. Bergas	3. Genuk
		4. Pringapus	4. Ambarawa I
		5. Banyubiru	5. Ambarawa II
		6. Bawen	6. Bandungan
		7. Jambu	7. Bergas
		8. Sumowono	8. Pringapus
		1. Banyumanik	9. Banyubiru
			10. Bawen
			11. Jambu
			12. Sumowono
			13. Puduk Payung

Sumber : Wilayah Kerja BRI Unit, Area Mikro BRI Salatiga

Dari Tabel 11 dapat dilihat bahwa jaringan kerja BRI Unit diupayakan agar cukup dekat dengan para pengusaha kecil, di mana minimal terdapat satu BRI Unit pada setiap kecamatan dalam wilayah kerja Area Mikro. Karenanya Strategi Accessibility cukup tepat untuk memaksimalkan fungsi BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro.

2. Perkembangan Usaha Area Mikro BRI Salatiga.

a. Penghimpunan Simpanan

Perkembangan simpanan masyarakat yang berhasil dihimpun Area Mikro BRI Salatiga berupa Tabanas, Simpedes, Simaskot, Giro dan Deposito selama era Perseroan dapat dilihat pada Tabel 12 di bawah :

Tabel 12 Perkembangan Simpanan masyarakat Area Mikro BRI Salatiga (dalam Rp.Milyar)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
Boyolali	14.052	16.444	23.839	25.214	29.645	36.015	60.105	70.575	73.939
Ungaran	13.020	17.088	17.123	20.768	24.720	31.849	56.933	60.247	63.756
Salatiga	10.576	12.739	15.029	17.642	20.677	27.181	46.540	50.513	54.800
TOTAL	37.648	46.271	55.991	63.624	75.042	95.045	163.578	181.335	192.495

Sumber : Neraca Gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Boyolali, Ungaran dan Salatiga

Dari Tabel 12 dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun total simpanan masyarakat yang berhasil dihimpun oleh BRI Unit se-Area Mikro BRI Salatiga selalu meningkat secara fantastis, baik dari total Area maupun per Sub Area Mikro. Demikian pula pada saat krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997, total dana masyarakat di BRI Unit Area Mikro Salatiga terus meningkat, bahkan terjadi lonjakan tajam pada tahun 1997 – 1998 (Rp. 68.533 Milyar).

Dengan simpanan yang berhasil dihimpun tersebut, BRI Unit tidak memerlukan bantuan likuiditas dalam penyaluran kredit, sehingga BRI Unit menjadi mandiri (Non Subsidized).

Berkenaan dengan BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro yang memberikan pelayanan jasa perbankan, dalam hal ini pelayanan simpanan, maka keberhasilan penghimpunan simpanan tersebut bukan hanya dari total absolut/Rupiah saja, melainkan juga dari jumlah penabung yang memanfaatkan jasa pelayanan simpanan tersebut sebagaimana terlihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Perkembangan penyimpan Area Mikro BRI Salatiga (Satuan/orang)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
Boyolali	49.306	56.047	66.552	73.904	82.243	93.039	110.767	122.106	127.295
Ungaran	36.902	44.119	54.430	61.023	69.421	78.184	93.011	99.965	103.860
Salatiga	35.990	41.232	45.561	49.829	55.047	63.201	75.853	84.026	88.236
TOTAL	122.198	141.398	166.543	184.756	206.711	234.424	279.631	306.097	319.391

Sumber : Neraca Gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Boyolali, Ungaran dan Salatiga

Dari Tabel 13 dapat dilihat bahwa total jumlah penyimpan di BRI Unit juga terus mengalami peningkatan jumlahnya, baik dari total Area Mikro maupun Sub-Sub Area Mikro.

Kondisi ini jelas menunjukkan bahwa BRI Unit se-Area Mikro Salatiga, di samping dapat meningkatkan jumlah simpanan yang dihimpun dalam rangka upaya mencari sumber dana untuk disalurkan, juga sekaligus berhasil memperluas pelayanan kepada para pengusaha kecil lainnya untuk turut memanfaatkan pengelolaan dananya di BRI Unit.

Keberhasilan tersebut jelas tidak terlepas dari strategi yang diterapkan, di mana BRI Unit berhasil memenuhi kebutuhan nasabahnya (Demand Driven).

Beberapa langkah yang dilakukan BRI Unit yang mendukung keberhasilan Strategi Demand Driven antara lain :

- ◆ Pelaksanaan penarikan undian berhadiah bagi penabung simpedes setiap 6 bulan sekali, dengan hadiah yang cukup menarik, unik, kreatif dan tidak monoton serta memperhatikan yang sedang diminati (trend) di masyarakat.
- ◆ Pemberian barang-barang promosi/cinderamata kepada penyimpan BRI Unit di mana dengan anggaran yang telah ditentukan, Area Mikro memberikan cinderamata/bingkisan dalam bentuk barang (kaos, payung, tas, Mug, buku, pulpen, gantungan kunci dan lain sebagainya), yang cukup menarik dan tidak diduga oleh para nasabahnya.

b. Penyaluran Pinjaman

Perkembangan penyaluran pinjaman dalam bentuk kredit Umum Pedesaan (Kupedes) dalam area Mikro Salatiga dapat dilihat pada Tabel 14 di bawah ini :

Tabel 14 Perkembangan Kupedes Area Mikro BRI Salatiga (dalam Rp. Milyar)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
Boyolali	10.444	12.845	15.762	19.576	24.508	30.056	32.381	41.524	46.539
Ungaran	6.962	7.952	10.786	13.211	16.006	18.782	19.356	23.108	25.620
Salatiga	8.126	9.104	10.344	12.950	15.554	17.976	17.778	21.675	23.341
TOTAL	25.532	29.901	36.892	45.737	56.068	66.814	69.515	86.307	95.500

Sumber : Neraca Gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Boyolali, Ungaran dan Salatiga

Dari Tabel 14 tampak bahwa kupedes yang berhasil disalurkan oleh BRI Unit baik secara Sub Area Mikro maupun total Area Mikro terus meningkat dari tahun ke tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa BRI Unit dapat mandiri (tumbuh dan berkembang), di mana dari dana yang berhasil dihimpun, dapat pula disalurkan kembali, sehingga strategi Sustainability yang diterapkan BRI Unit cukup berhasil.

Penyaluran kupedes BRI Unit ini juga sekaligus memenuhi fungsinya sebagai lembaga perantara keuangan Mikro dengan jumlah peminjam yang juga terus berkembang sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 15 di bawah.

Tabel 15 Perkembangan peminjam Area Mikro BRI Salatiga (satuan/orang)

Ket.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	6-2000
Boyolali	13.377	14.227	13.972	16.002	17.666	19.087	19.102	19.817	20.488
Ungaran	9.878	10.044	11.044	11.573	12.048	12.197	11.664	11.362	11.370
Salatiga	9.583	10.252	9.847	10.117	10.857	10.995	10.088	9.826	9.805
TOTAL	32.838	34.523	34.863	37.692	40.571	42.279	40.854	41.005	41.663

Sumber : Neraca gabungan BRI Unit, Sub Area Mikro Boyolali, Ungaran dan Salatiga.

Dari Tabel 15 tampak bahwa kupedes yang disalurkan oleh BRI Unit merupakan kredit khusus untuk para pengusaha kecil, di mana rata-rata pinjaman (posisi Juni 2000) = Rp. 95.500 Milyar / 41.663 peminjam = Rp. 2,3 juta / peminjam. Jumlah peminjam yang menikmati fasilitas ini terus meningkat dari tahun ke tahun, hanya tahun 1998 yang mengalami penurunan. Hal ini sebagaimana diketahui diakibatkan oleh dampak krisis ekonomi dan moneter yang sedikit berpengaruh pada peminjam di

BRI Unit, namun hal tersebut meningkat kembali tahun 1999 hingga Juni tahun 2000.

Keberhasilan penyaluran Kredit Umum Pedesaan (Kupedes), baik keperluan modal kerja usaha maupun investasi untuk keseluruhan sektor yang sampai posisi Juni 2000 telah mencapai 95.501 milyar dengan jumlah peminjam 41.663 orang, tunggakan kumulatif hanya 1,16% dari portofolio pinjaman kupedes, jelas tidak terlepas dari strategi transparency yang diberlakukan di BRI Unit, seperti kredit dengan pola angsuran pembayaran tetap (annuitet) atau musiman (sekaligus bayar), yang disesuaikan dengan tujuan penggunaannya (investasi atau modal kerja). Juga suku bunga komersil yang dibebankan secara flat rate kepada peminjam, mampu menunjang profitabilitas BRI Unit. Dan terhadap peminjam yang tepat waktu pembayarannya, diberikan Insentif Pembayaran Tepat Waktu (IPTW) dari prosentase bunga yang diterima dan dibayarkan setiap 6 (enam) bulan sekali, cukup efektif dalam menjaga kolektibilitas Kupedes.

BAB V

HASIL ANALISIS

V.1 Uji Validitas Indikator Empiris

a. Accessibility

Yaitu pelayanan BRI Unit terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat dengan persyaratan ringan dan pendirian kantor BRI Unit yang mendekati lokasi yang potensial, sehingga dapat mengurangi biaya bagi nasabah.

Adapun item-itemnya adalah :

1. Letak kantor BRI Unit.
2. Sarana transportasi bagi nasabah.
3. Keamanan nasabah.
4. Keputusan nasabah berhubungan dengan BRI Unit.
5. Keinginan nasabah terhadap BRI Unit.

Sedang indikatornya adalah peningkatan akses masyarakat terhadap pelayanan perbankan BRI Unit.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 16. Komputasi Data Accessibility

	Acc.1	Acc.2	Acc.3	Acc.4	Acc.5
Coeff.	0,5540	0,7102	0,7267	0,50149	0,6063
P.Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap Total itemnya menunjukkan bahwa, r hitung > r tabel (0,237).

Oleh karenanya semua item indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

b. Simplicity

Yaitu organisasi BRI Unit, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan yang berlaku di BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tapi efisien dan efektif.

Adapun item-itemnya adalah :

1. Lama waktu pelayanan di BRI Unit.
2. Kemudahan berhubungan dengan BRI Unit.
3. Persyaratan-persyaratan BRI Unit.
4. Pelayanan karyawan BRI Unit.
5. Harapan nasabah terhadap BRI Unit.

Sedang indikatornya adalah kemudahan dan kesederhanaan serta keefisienan dan keefektifan BRI Unit dalam melayani nasabah.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 17. Komputasi Data Simplicity

	Spc.1	Spc.2	Spc.3	Spc.4	Spc.5
Coeff.	0,5608	0,5683	0,7629	0,7944	0,6892
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap Total itemnya menunjukkan bahwa, r hitung > r tabel (0,237).

UPT-POSTAR-INDO

Oleh karenanya semua item indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

c. Sustainability

Yaitu pengembangan yang terus menerus (berkesinambungan) terhadap BRI Unit.

Adapun item-itemnya adalah :

- 1. Suasana (pelayanan karyawan) BRI Unit.
- 2. Kenyamanan (kondisi kantor) BRI Unit.
- 3. Keputusan nasabah.
- 4. Kesiediaan BRI Unit mendengarkan keluhan-keluhan..
- 5. Keluhan/complain nasabah terhadap BRI Unit.

Sedang indikatornya adalah kelangsungan pelayanan bagi nasabah BRI Unit.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 18. Komputasi Data Sustainability

	Sus.1	Sus.2	Sus.3	Sus.4	Sus.5
Coeff.	0,7064	0,14998	0,6326	0,6492	0,5823
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa pertanyaan Sus.2 diperoleh r hitung = 0,14998 < r tabel = 0,237. Karenanya pertanyaan Sus.2 tidak valid, sedangkan pertanyaan lainnya adalah valid (r hitung > r tabel).

d. Non-Subsidized

Yaitu BRI Unit mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai.

Adapun item-itemnya adalah :

1. Produk BRI Unit.
2. Manfaat bagi nasabah.
3. Suku bunga BRI Unit.
4. Perbandingan dengan lembaga keuangan lain.
5. Frekuensi nasabah dengan BRI Unit.

Sedang indikatornya adalah kesinambungan operasional BRI Unit.

Dari hasil analisa Statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 19. Komputasi Data Non-Subsidized

	NS.1	NS.2	NS.3	NS.4	NS.5
Coeff.	0,6141	0,6872	0,6161	0,4789	0,6131
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap Total itemnya menunjukkan bahwa, r hitung > r tabel (0,237). Oleh karenanya semua item indikator empiris adalah sahih (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

e. Demand Driven

Yaitu BRI Unit yang didesain menyesuaikan dengan kebutuhan para nasabahnya.

Adapun item-itemnya adalah :

1. Produk BRI Unit dapat memenuhi kebutuhan nasabah.
2. Sesuai keinginan nasabah.
3. Dapat menguntungkan nasabah.
4. Persyaratan BRI Unit.
5. Kendala-kendala bagi nasabah.

Sedang indikatornya adalah produk BRI Unit sesuai kebutuhan nasabah, namun tetap memperhitungkan biaya dan manfaat.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 20. Komputasi Data Demand Driven

	DD.1	DD.2	DD.3	DD.4	DD.5
Coeff.	0,8157	0,8378	0,8012	0,73149	0,7824
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap Total itemnya menunjukkan bahwa, r hitung > r tabel (0,237). Oleh karenanya semua item indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

f. **Transparancy**

Yaitu organisasi dan kegiatan BRI Unit yang didesain secara transparan.

Adapun item-itemnya adalah :

1. Informasi-informasi dari BRI Unit.
2. Hak dan kewajiban nasabah.
3. Rasa aman nasabah.
4. Kerahasiaan nasabah.
5. Tingkat kepercayaan nasabah.

Sedang indikatornya adalah kemungkinan nasabah memperoleh informasi mengenai Hak dan kewajibannya.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 21. Komputasi Data Transparency

	Trans.1	Trans.2	Trans.3	Trans.4	Trans.5
Coeff.	0,7889	0,8177	0,8976	0,8240	0,8494
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap Total itemnya menunjukkan bahwa, r hitung > r tabel (0,237). Oleh karenanya semua item indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

V.2 Uji Regresi Variabel Penelitian

$$\begin{aligned}
 Y &= 13,5674 + 1,1502X_1 + 0,2182X_2 + 0,5616X_3 + 0,7197X_4 + 1,0856X_5 + 0,4604X_6 \\
 &\quad (4,9447) \quad (0,3794) \quad (0,5119) \quad (0,4195) \quad (0,3934) \quad (0,3756) \quad (0,4325) \\
 t &= (2,912) \quad (3,121) \quad (2,611) \quad (1,461) \quad (3,221) \quad (2,989) \quad (2,311) \\
 r^2 &= 0,5631 \quad \quad \quad SE = 2,0123 \\
 F &= 17,1251 \quad \quad \quad DW = 1,9121
 \end{aligned}$$

- $F_{hitung} = 17,1251 > F_{tabel} = 3,84$; menunjukkan bahwa pengaruh X_1, \dots, X_6 secara bersama-sama terhadap Y adalah signifikan.
- $R^2 = 0,5631$; berarti secara bersama-sama variabel independen (X_1, \dots, X_6) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) sebesar 56,31%.
- $t_{hitung} X_1 = 3,121$; $X_2 = 2,611$; $X_4 = 3,221$; $X_5 = 2,989$ dan $X_6 = 2,311$; berarti variabel X_1 ; X_2 ; X_4 ; X_5 dan X_6 adalah positif dan signifikan pada tingkat 5 % (1,96), sedangkan $t_{hitung} X_3 = 1,461$;

berarti variabel X3 adalah positif namun tidak signifikan pada tingkat 5 % (1,96).

V.3 Pengujian Hipotesis

- Hipotesis 1; $t_{hitung} = 3,121 > t_{tabel} = 1,96$.

Hasil t_{hitung} yang lebih besar dari t_{kritis} pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Karena itu strategi Accessibility yang diterapkan BRI Unit dalam memudahkan access pada nasabahnya berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

- Hipotesis 2; $t_{hitung} = 2,611 > t_{tabel} = 1,96$.

Hasil t_{hitung} yang lebih besar dari t_{kritis} pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 2 dapat diterima (H_0 diterima). Karena itu strategi Simplicity BRI Unit dalam hal organisasi, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan Laporan ternyata berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

- Hipotesis 3; $t_{hitung} = 1,461 > t_{tabel} = 1,96$.

Hasil t_{hitung} yang lebih kecil dari t_{kritis} pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 3 tidak dapat diterima (H_0 ditolak). Karena itu strategi Sustainability BRI Unit dengan melakukan pengembangan terus menerus demi kelangsungan pelayanan, ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

- Hipotesis 4; $t \text{ hitung} = 3,221 > t \text{ tabel} = 1,96$.

Hasil t hitung yang lebih besar dari t kritis pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 4 dapat diterima (H_0 diterima). Karena itu prinsip BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan tanpa adanya subsidi, ternyata berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

- Hipotesis 5; $t \text{ hitung} = 2,989 > t \text{ tabel} = 1,96$.

Hasil t hitung yang lebih besar dari t kritis pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 5 dapat diterima (H_0 diterima). Karena itu pengembangan produk BRI Unit yang sesuai dengan kebutuhan nasabah BRI Unit, ternyata berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

- Hipotesis 6; $t \text{ hitung} = 2,311 > t \text{ tabel} = 1,96$.

Hasil t hitung yang lebih besar dari t kritis pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa hipotesis 6 dapat diterima (H_0 diterima). Karena itu pola organisasi dan kegiatan BRI Unit secara transparan, ternyata berpengaruh terhadap kinerja Laba/Rugi BRI Unit.

V.4. Regresi Hasil Penelitian

$$Y = 13,5674 + 1,1502X_1 + 0,2182X_2 + 0,7197X_3 + 1,0860X_4 + 0,4604X_5.$$

	(4,9447)	(0,3794)	(0,5119)	(0,3934)	(0,3756)	(0,4325)
$t =$	(2,744)	(4,135)	(3,504)	(3,321)	(2,994)	(2,744)
$r^2 =$	0,6186	SE = 8,0098				
F =	13,1831	DW = 1,9334				

- $F_{hitung} = 13,1831 > F_{tabel} = 3,84$; menunjukkan bahwa pengaruh X_1, \dots, X_5 secara bersama-sama terhadap Y adalah signifikan.
- $R^2 = 0,6186$; berarti secara bersama-sama variabel independen (X_1, \dots, X_5) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) sebesar 61,86 %.
- $t_{hitung} X_1 = 4,135$; $X_2 = 3,504$; $X_3 = 3,321$; $X_4 = 2,994$ dan $X_5 = 2,744$; berarti variabel X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 adalah positif dan signifikan pada tingkat 5 %.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1. Kesimpulan

1. Pola pengembangan pembiayaan usaha kecil, yang umumnya sangat dipengaruhi oleh pendekatan Supply Leading, yaitu lembaga keuangan dikembangkan oleh pemerintah dan mempunyai tujuan untuk mendukung strategi pembangunan pemerintah, misalnya program swasembada pangan. Di mana lembaga keuangan tersebut tidak bebas bekerja, tetapi hanya merupakan bagian dari instrumen totalitas program pembangunan tersebut. Dan untuk mendukung pendekatan ini, subsidi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program, ternyata tidak selalu demikian perlakuannya.

BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro yang mempunyai pengalaman ini, berhasil membuktikan dapat mengubah pendekatannya dari pendekatan Supply Leading menjadi pendekatan Demand Following, yaitu skema pembiayaan ditetapkan mengikuti pasar. Perubahan pendekatan ini dilakukan BRI Unit saat peralihan dari era Bimas ke era Deregulasi. Jika era Bimas, BRI Unit diintegrasikan ke dalam program swasembada pangan maka pada era deregulasi BRI Unit tidak terikat dengan program pemerintah, mekanisme dijalankan berdasarkan atas sinyal-sinyal pasar dan rasionalitas ekonomi. BRI Unit di dalam pembiayaan ini berhasil mendapatkan dana dan menyalurkannya berdasarkan harga pasar yang berlaku serta menentukan tingkat laba yang diharapkan.

2. Kinerja Laba/Rugi BRI Unit yang berbeda pada era Bimas dan era Deregulasi, setelah adanya perubahan dalam pola pendekatan kelembagaan (pembinaan dan pengembangannya), sepiantas realita ini sudah seharusnya, karena BRI Unit tidak lagi memperoleh subsidi dari pemerintah. Namun hal tersebut tidak diperoleh dengan seketika dan seadanya, diperlukan suatu cara dan upaya untuk mendapatkan hasil seperti yang diinginkan.

Hasil F hitung yang lebih besar dari F kritis pada tingkat signifikansi 5 %, menunjukkan bahwa kinerja (Laba/Rugi) BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan Mikro positif dipengaruhi oleh strategi BRI Unit. Di mana dengan strategi tersebut, BRI Unit menghimpun dana dan menyalurkannya kembali. Dari aktivitas-aktivitas tersebut BRI Unit memperoleh margin (selisih antara biaya dana yang dihimpun dengan pendapatan dari kredit yang disalurkan), yang setelah dikeluarkan biaya-biaya lainnya menjadi spread (Laba/Rugi) BRI Unit.

Dengan demikian perbedaan kinerja BRI Unit yang berbeda pada era Bimas dengan era deregulasi, jelas disebabkan adanya perbedaan dalam pola pembinaan dan pengembangan BRI Unit, di mana pada era Bimas BRI Unit merupakan pelaksana program yang selalu memperoleh subsidi, sehingga tidak mempunyai daya dan upaya, sedangkan pada era deregulasi BRI Unit dituntut harus mandiri, sehingga BRI Unit harus mempunyai cara dan upaya (strategi) dalam mencapainya. Dengan strategi, BRI Unit diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kemampu labaannya.

3. Formulasi strategi BRI Unit yang merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran (kinerja/laba) BRI Unit dalam implementasinya ternyata berhasil dapat meningkatkan kinerja BRI Unit. Hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 56,31%, berarti menunjukkan adanya keeratan dan hubungan yang searah antara strategi BRI Unit dengan Laba Rugi BRI Unit. Di mana kinerja (laba/rugi) BRI Unit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor strategi BRI Unit. Jika strategi BRI Unit meningkat, maka kinerja (laba) BRI Unit juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya.
4. Hasil t hitung yang positif dan signifikan pada tingkat 5 % (1,96) untuk strategi BRI Unit X_1 (Accessibility), X_2 (Simplicity), X_4 (Non-Subsidized), X_5 (Demand Driven) dan X_6 (Transparency), menunjukkan bahwa strategi tersebut berpengaruh dan mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja (laba/rugi) BRI Unit, di mana jika strategi-strategi tersebut ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja BRI Unit, demikian pula sebaliknya. t hitung $X_3 = 1,461$; berarti strategi X_3 (Sustainability) tidak signifikan pada tingkat 5 % (1,96), dalam arti tidak berpengaruh terhadap kinerja (laba/rugi) BRI Unit.

V.2. Saran

1. Keberhasilan BRI Unit berkat strateginya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat, sehingga dapat mendorong dinamika ekonomi pengusaha kecil, namun jika dilihat kinerja / keragaan usaha BRI Unit antara simpanan yang dihimpun BRI Unit dengan pinjaman yang disalurkan BRI Unit (*Loan to Deposit Ratio LDR* = $\pm 21,64$ %), kiranya perlu diupayakan adanya keseimbangan, di mana antara dana yang berhasil dihimpun melalui tabungan dapat disalurkan melalui pinjaman semaksimal mungkin (90 % - 110 %), sehingga tidak terjadi arus balik dana dari pengusaha kecil ke pengusaha menengah/besar (adanya pengeringan dana pengusaha kecil).
2. Keberhasilan implementasi strategi BRI Unit yang secara langsung telah meningkatkan peran BRI Unit sebagai pelayanan jasa keuangan, namun karena BRI Unit melayani para pengusaha kecil dan sektor informal yang cukup unik, yang berbeda dari satu wilayah dengan wilayah lainnya, maka dirasa perlu adanya strategi-strategi :

◆ Flexibilitas

Yaitu BRI Unit hendaknya dapat memberikan kelonggaran/kemudahan dalam kasus/kondisi tertentu, yang tentunya masih dalam coridor prinsip pokok perbankan yang hati-hati (*prudential banking*). Seperti dalam hal Jaminan (*Collateral*), di mana umumnya pengusaha kecil tidak memiliki barang yang berharga untuk dijadikan jaminan, dan jika ada pun tidak sedikit jaminan tersebut yang tidak dapat diikat secara hukum. Untuk itu

BRI Unit hendaknya dapat memberikan kelonggaran dengan mendasarkan pada aspek karakter dan atau bidang usaha yang dibiayai.

◆ Responsive

Yaitu BRI Unit hendaknya tanggap akan dinamika dan variasi dari masyarakat/pengusaha kecil. Hal ini berkenaan dengan calon /nasabah BRI Unit yang berbeda dari satu wilayah dengan wilayah lainnya maupun antara masing-masing sektor sesuai dengan potensi ekonomi setempat. Seperti dinamika dan variasi wilayah pantai berbeda dengan wilayah pegunungan atau sektor pertanian berbeda dengan sektor perdagangan. Karena itu BRI Unit hendaknya harus memahami dan tanggap akan dinamika dan variasi ekonomi dari masyarakat/pengusaha kecil tersebut.

3. Keberhasilan BRI Unit dalam mengimplementasikan strategi dengan tepat, sehingga dengan strategi tersebut BRI Unit dapat memaksimalkan penghimpunan dana dan menyalurkannya kembali, menjadikan BRI Unit bukan hanya lagi menjadi kebutuhan manajemen BRI Unit, tetapi juga sudah menjadi kebutuhan masyarakat/pengusaha kecil dalam pengelolaan keuangannya.

Untuk itu kiranya perlu dilakukan Penelitian yang sistematis terhadap pengusaha kecil tentang pengelolaan keuangannya melalui lembaga perantara keuangan Mikro seperti BRI Unit, apakah dengan manajemen / pengelolaan keuangan melalui lembaga perantara keuangan Mikro akan dapat membantu keberhasilan bisnis para pengusaha kecil.

DAFTAR REFERENSI

- Aghevli, Bijan B and Boughton, James M (1990), "National Saving and the World Economy", Journal of Finance and Development, June.
- Anto Dajan (1993), Pengantar Metode Statistik, Jilid 1, LP3ES, Jakarta.
- Aprih Santoso, Tutik Siswanti dan Nina Ernawati (1997); "Pengaruh perkembangan perbankan terhadap perkembangan produk Domestik regional Bruto Daerah Jawa Tengah", hasil penelitian, Sainteks, vol.IV no.2,
- Barry, Nancy (1995), The Missing links financial system that work for the majority, Womens Work Banking (WWB), Global Policy, New York.
- Braverman, Avishay and Huppi, Monica (1991), "Improving Rural Finance in Developing Countries", Journal of Finance and Development, March.
- B Rusdiharsono, SE, MBA (1998), "Tantangan dan antisipasi Industri Perbankan dalam Era Pemulihan Perekonomian Nasional", Journal Manajemen Prasetya Mulya, Vol.V.
- Cecchetti, Stephen G (1999), "The future of financial intermediation and regulation: an overview", Journal of current issues in economics and finance, vol.5.
- C Harinowo (1994), "Alokasi Investasi Dana Perbankan di Indonesia", Kelola, No.7/III.
- Conable, Barber B (1989), "Development and the Environment : A Global Balance", Journal of Finance and Development Vol.26, December.
- Cooper, Donald R and Emory, C William (1997), Metode Penelitian Bisnis Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- ,(1998), Metode Penelitian Bisnis Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Coyne, Kevin P (1986), "Sustainable Competitive Advantages. What it is, What it isn't", Harvard Business Review.
- Djokosantoso Mulyono (1999), Kata Pengantar, Paradigma Baru Lembaga Keuangan Mikro, Didiek J Rachbini, Indef, Jakarta
- ,(1995), Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Perbankan, Kelola No. 4/II, Jakarta.
- Didiek J Rachbini (1999),Paradigma baru Lembaga Keuangan Mikro, Indef, Jakarta
- Dooley, Michael P; Mathieson, Donald J, (1987), Financial liberalization in Developing Countries, Journal finance and Development (FID) vol 24.
- Emanuel Kristijadi dan Jiamani (1998), "Evaluasi Kenormalan Distribusi Return Perbankan di Indonesia (tahun 1991 – 1995), hasil penelitian", Ventura, Vol.2 No.1.

- Fraser, Donald R and Zardkooli (1996), "Ownership Structure, Deregulation and Risk in the Savings and Loan Industry", Journal of Business Research Vol.37.
- Gorton, Gary and Richard, Rosen (1995), "Corporate Control, Port Folio Choise and the Decline of Banking", the Journal of Finance, Vol.1, no.5.
- Harian Bisnis Indonesia (2000), Laporan Keuangan Konsolidasi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero), Selasa, 29 Agustus, Jakarta.
- Holland, John (1994), "Bank Landing Relationship and the Complex Nature of Bank Corporate Relations", Journal of Business Finance & Accounting, 21 (3)
- IBI (1997), Informasi Kredit Usaha Kecil (Seri Manajemen Bank, no.5), Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- ISEI, KADIN, TAF (1998); Masalah-masalah di seputar usaha kedcil Indonesia, (prosiding kompreksi Nasional Usaha Kecil), Cipanas.
- Iwardono S Permono dan Soedatmo B Sandro (1995), "Trauma Kredit Macet Hantui Perbankan", Kelola No.4/II.
- Jagtiani, Julapa and Anya Khanthavit (1996), "Scale and Scope Economies at Large Banks : Including off Balance Sheet Productsand Regulatory Effects (1984 – 1991)", Journal of Banking and Finance.
- J. Soedrajad Djiwandono (1997), Kebijakan Bank Indonesia dalam pengembangan usaha kecil dan ekonomi pedesaan, paper seminar, kantor menteri negara kependudukan/BKKN, Semarang,
- , (1993), (Kata Pengantar), di luar batas Sektor perbankan dan keuangan Formal Indonesia, Soeksmono Besar Martokoesoemo, IBI, Jakarta.
- Kean, Rita ; Gashill, Lie Ann, Kistriz, Larry ; Jasper, Chintia ; Bastowshoop, Holy; Jolly, Laura and Sternquest, Brenda (1998), "Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance", Journal of Small Business management, April.
- Kupiec, Paul H and O'Brien, James M (1998), "Deposit Insurance, Bank Incentives, and the Design of Regulatory Policy", Journal of FRBNY, Economy policy, October.
- Mahajan, Arvind, Nanda Raugan and Asghar Zardkoohi (1996) "Cost Structures in Multinational and Domestic Banking", Journal of Banking and Finance, 20.
- Marzuki Usman (1989), Keuangan dan Perbankan Indonesia (Untaian Karar.gan), Info Bank & ISEI Cabang Jakarta, Jakarta.
- Mathieson, Donald J (1979), Financial reform and capital flows and developing economic International monetary fund, Staff papers, vol.26, Washington DC.
- Miswanto dan Wing Wahyu Winarno (1995), Analisis manajemen Kuantitatif dengan QSB+, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Mohammad Hatta (1954), kumpulan karangan Balai buku Indonesia, Djakarta - Amsterdam – Surabaya.
- Mubyarto (2000), Membangun Sistem Ekonomi, BPFE, Yogyakarta.
- Nopirin (1998), "Prospek Sektor Perbankan Indonesia : Beberapa Agenda Penting", Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol.13.
- Pandu Suharto (1991), Grameen Bank, LPPI, Jakarta.
- Patrick, Hugh T (1966), Financial Developments and economics growth in developing countries, Journal Economic and culture change, vol.14.
- Peel, Michael J and Wilson, Nicholas (1993), Working Capital and Financial Management Practices in the Small Firm Sector, Journal International Small Business, 14-2.
- Peterson, Mitchill A and Rackuram G Rajan (1994), "The Benefits of Lending Relationship : Evidence from Small Business Data", the Journal of Finance, vol.XLIX, no.1.
- Powell, Thomas C and Anne Dent – Micallef (1997), "Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human, Business and Technology Resources", Strategie Manajement Journal, vol 18 : 5.
- Porter Michael E (1980), "How Competitive Forces Shape Strategy" Harvard Business Review.
- , (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review.
- PT. Bank Rakyat Indoensia (Persero), (1995), Seratus tahun Bank Rakyat Indonesia 1895 - 1995, Humas BRI, Jakarta.
- , (2000), Laporan bulanan keragaan usaha BRI Unit Selindo bulan Juni.
- , (1999), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1998), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1997), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1996), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1995), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1994), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1993), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1992), Laporan Tahunan, Jakarta.
- , (1991), Laporan Tahunan, Jakarta.
- Radius Prawiro (1998), Pergulatan Indonesia Membangun Ekonomi, Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Robinson, Marguerita S (1992), Leading the world in sustainable Micro Finance the 25th Anniversary of BRI's Unit Desa System, BRI, Jakarta.
- Smith, Richard and Edwardsnutton, Steph (1999), "Outsourcing – a Strategy for Increase Profitability or Catastrophe 7", Journal of Management Accounting, October.
- Soeksmono Besar Martokoesoemo (1995), Di Luar Batas Sektor Perbankan dan Keuangan Formal Indonesia, IBI, Jakarta.
- Soemarsono SR (1995), Akuntansi Suatu Pengantar (1), Reneka Cipta, Jakarta.
- , (1996), Akuntansi Suatu Pengantar (2), Reneka Cipta, Jakarta.
- Soeratno dan Lincolin Arsyad (1999), Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sritua Arief (1995), "Dialektika Hubungan Ekonomi Indonesia dan pemberdayaan Ekonomi Rakyat", Kelola No. 10/IV.
- Sugianto Satriyo Purnomo dan Marguerite S Robinson (1993), Bunga Rampai Pembiayaan Pertanian Pedesaan, IBI, Jakarta.
- Sukristono (1995), Perencanaan Strategis Bank, IBI, Jakarta.
- Supriyono (1998), Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, BPFE, Yogyakarta.
- Tulus Tambunan (1998), Profil dan permasalahan usaha kecil di Indonesia. Prosiding konpreksi Nasional usaha kecil, ISEI, Kadin, TAF, Cipanas.
- Vincent Gaspersz (1999), Ekonomi Manajerial (Panduan Solusi Masalah Bisnis), Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Von Pischke JD (1991), Finance at the frontier, EDI Development Studies, The World Bank, Washington DC.
- Wall, Larry D and David R Peterson (1995), "Bank Holding Company Capital Targets in the Early 1990s : The Regulators versus The Markets", Journal of Banking & Finance, 19.
- Whidbee, David A (1997), "Board Composition and Control of Shareholder voying Rights in the Banking Industry", Journal of Finance as Management, Vol.26.
- Widigdo Sukarman, (1998), "Dampak Depresiasi Rupiah terhadap Bisnis Perbankan", Kelola No.17/VII.
- Faried Wijaya M. dan Soetatwo Hadiwigeno (1997), Lembaga lembaga Keuangan dan Bank, BPFE, Yogyakarta.
- Yunus, Muhammad (1987), Crediet for Self Employment : A fundamental Human Right, Grameen Bank, Bangladesh.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Identitas Penyusun

N a m a : Mahadi
N I M : C4A.098.190

Riwayat Pendidikan

1968 – 1973 : SD Negeri No. XXI Medan.
1974 – 1976 : SMP Negeri XI Medan.
1977 – 1980 : SMA Negeri VIII Medan.
1981 – 1986 : Fakultas Hukum USU Medan.

Riwayat Pekerjaan dan atau jabatan.

1. Pengacara/Penasehat Hukum pada “ Law Office DR.Hendry Lee Aweng, SH” di Medan tahun 1984-1988
2. Fakultas Hukum USU :
 - a. Asisten Dosen Hukum Dagang tahun 1986-1988
 - b. Asisten Ahli Madya Luar Biasa H.Acara Perdata tahun 1987-1988.
3. PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) :
 - a. Job Training di Kanca Kendal Jateng
tmt. 08-08-1988 s/d 06-07-1989.
 - b. - Staf I Kanca BRI Jakarta Kota,
tmt. 08-08-1989 s/d 31-12-1990
- Staf II Kanca BRI Jakarta Kota,
tmt. 01-01-1991 s/d 30-07-1991.
Dengan tugas :
 - Kaunit Jembatan Dua, tmt. 08-08-89 s/d 30-03-91.
 - Kaunit Teluk Gong , tmt. 01-04-91 s/d 31-05-91.
 - Kaunit Jembatan Lima, tmt. 01-06-91 s/d 30-07-91.
 - c. Staf II Kanca BRI Jakarta Pasar Minggu,
tmt. 01-08-1991 s/d 29-10-1992.
 - d. Staf II Kanca BRI Bondowoso – Jatim,
tmt. 30-10-1992 s/d 31-01-1993.
 - e. MLO Kanca BRI Bondowoso – Jatim,
tmt. 01-02-1993 s/d 30-06-1995.
 - f. MLO Kanca BRI Jakarta Tanah Abang,
tmt. 01-07-1995 s/d 30-06-1996.

- g. Pgs Pinca BRI Jakarta Krekot,
tmt. 02-10-1995 s/d 02-11-1995.
- h. Pinca BRI Bireuen - Aceh,
tmt. 01-07-1996 s/d 31-05-1998.
- i. Pinca Mikro BRI Semarang Pattimura
tmt. 01-06-1998 s/d 31-10-1998
- j. Pemimpin Area Mikro BRI Salatiga, Boyolali & Ungaran
tmt. 01-11-1998 s/d sekarang.

Training / Kursus / Seminar / Lokakarya :

- Intern (BRI) :
- Orientasi Calon Staf BRI,
Pusdiklat BRI di Jakarta, tgl. 07-07-88 s/d 06-08-88.
 - Pendidikan Kaunit,
Wisma Kartini Bandung, tgl. 07-07-89 s/d 08-08-89.
 - Training Credit Procedure and Policy,
Garden Hotel Jakarta, tgl. 03-06-91 s/d 06-06-91.
 - Klasikal Calon Staf BRI,
Pusdiklat BRI Jakarta, tgl. 11-08-92 s/d 20-10-92.
 - PCPM Angkatan VIII,
Nirwana Hotel Jakarta, tgl. 27-07-93 s/d 13-09-93.
 - Refreshing Operasional bagi Pinca baru & MLO,
Wisma YTKI Jakarta, tgl. 18-04-1994 s/d 04-05-1994
 - Kursus Devisa tertulis.
 - Training Pinca Olsib,
Hotel Mega Mendung Permai Cipayung Jabar, tgl. 23-09-96 s/d 27-09-96.
 - Lokakarya Bisnis Unit dan SDM bagi Pinca Selindo,
Hotel Daiichi Jakarta, tgl. 14-10-96 s/d 18-10-96.
 - Penyuluhan Hukum bagi Pinca,
Hotel Cakra Donya Banda Aceh tgl. 04-11-96 s/d 05-11-96.
 - Pendidikan Waskat bidang Operasional bagi Pinca,
Hotel Ibis Thamarin Jakarta, tgl. 01-12-96 s/d 06-12-96
 - Ceramah Kanwil Deperindag Banda Aceh,
Kanwil BRI Banda Aceh tgl. 12-12-96 s/d 13-12-96.
 - Pembekalan Direksi bagi Pinca Sumut dan Aceh,
Hotel Danau Toba Medan tgl. 03-02-97 s/d 04-02-97.

- Pengembangan Eksekutif Manajer Madya I (Kepemimpinan & Pengembangannya).
Hotel Sedona Bumi Minang - Padang, tgl. 22-04-97 s/d 25-04-97.
- Training Pinca bidang BKPK, MJPP, ORG dan SDM,
Graha Kencana BKKBN Jakarta, tgl. 01-09-97 s/d 06-09-97.
- Pengembangan Eksekutif Manajer Madya II (Strategi Bisnis)VIII,
Pusdiklat BRI Jakarta, tgl. 13-09-99 s/d 17-09-99.
- Workshop Pendidikan SBU Mikro
Hotel Ibis, Malioboro, Yogyakarta, tgl. 17-02-2000 s/d 18-02-2000
- Sosialisasi dan Training “ Formal Change Agent “
Sendik BRI Yogyakarta tgl. 18-5-2000 s/d 19-5-2000.
- Workshop Strategi Pengembangan Jajaran Mikro
Hotel Mirah – Bogor, tgl. 20-10-2000 s/d 22-10-2000.

- Extern (lain2) :**
- Penataran P4 Pola 45 jam,
BP-7 DKI Jakarta, tgl. 22-06-92 s/d 30-06-92
 - Seminar Leadership,
IPPM, Nirwana Hotel Jakarta, tgl. 01-09-93 s/d 04-09-93.
 - Seminar Nasional memasyarakatkan UU Hak Tanggungan,
Unsyiah, BI, INI & BPN di Banda Aceh tgl. 07-09-96.
 - Penyuluhan Deregulasi lelang oleh Kanpus, Kanwil I, BUPLN
beserta Kantor Lelang Negara Banda Aceh,
Gedung Keuangan Negara Banda Aceh tgl. 11-03-97.
 - Seminar & Simposium : Peran manajemen perubahan dalam
globalisasi dan menyongsong datangnya Millenium ketiga.
MM Undip, di Semarang tgl. 24-25 Juni 1999.
 - TOEFL Class, Diponegoro University
Semarang, 28 Pebruari – 21 April 2000.